

Weiss, Gudrun

**Empfehlungsmarketing zur Neukundengewinnung  
am Beispiel des  
Raiffeisen Private Banking Wien**

eingereicht als

**BACHELORARBEIT**

an der

**HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)**

---

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

Fachbereich  
Wirtschaftswissenschaften

Mittweida, 2010

Erstprüfer: Prof. Dr. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer: Prof. Dr. Johannes Stelling

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis .....	I
Abbildungsverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	III
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung .....	2
1.3 Methodisches Vorgehen .....	3
<b>2. Empfehlungsmarketing zur Neukundengewinnung am Beispiel des Raiffeisen Private Banking Wien .....</b>	<b>5</b>
2.1 Grundlagen .....	5
2.1.1 Empfehlungsmarketing .....	5
2.1.2 Neukundengewinnung .....	8
2.1.3 Raiffeisen Private Banking Wien .....	11
2.2 Theoretische Ansätze des Empfehlungsmarketings .....	14
2.2.1 Weiterempfehlungsabgabe als Unternehmens- u. Marketingziel.....	15
2.2.2 Theoretische Fundierung der Weiterempfehlungsabgabe .....	27
2.2.3 Stand der Forschung .....	38
2.3 Konzeption und Strategien .....	48
2.3.1 Stellenwert des Empfehlungsmarketings für die Neukundengewinnung .....	48
2.3.2 Umgang mit Kundenwiderständen.....	52
2.3.3 Die Bearbeitung einer Empfehlung .....	56
<b>3. Schlussbetrachtung .....</b>	<b>59</b>
3.1 Ergebnis.....	59
3.2 Maßnahmen .....	61
3.3 Konsequenzen .....	64
Ehrenwörtliche Erklärung .....	IV
Literaturverzeichnis .....	V
Anhang .....	XIV

## **Abbildungsverzeichnis**

	Seite
Abbildung 1: Wege zur Neukundengewinnung.....	10
Abbildung 2: Überblick über die Erfolgskette .....	18
Abbildung 3: Sender- u. empfängerbezogene Erfolgskette der Weiterempfehlung.....	20
Abbildung 4: Überblick Kundenwert.....	22
Abbildung 5: Überblick über die Erfolgsfaktoren .....	26
Abbildung 6: Stimulus-Organism-Response-Modell .....	28
Abbildung 7: Determinanten der Austauschtheorie.....	32
Abbildung 8: Determinanten der Motivationstheorie .....	37
Abbildung 9: Wirkungszusammenhänge der Weiterempfehlungsabgabe.....	47
Abbildung 10: Statistik über das Kundenverhalten 2009 .....	51
Abbildung 11: Änderung des Kundenverhaltens im Vergleich 2007/2009 .....	52
Abbildung 12: Reaktionen von Bankkunden auf ein negatives Ereignis .....	56

**Abkürzungsverzeichnis**

AuM	Assets under Management
CRM	Customer Relationship Management
EGT	Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit
HE	Handelsergebnis
KwK	Kunden-werben-Kunden
LV	Lebensversicherung
MER	Management Erfolgsrechnung
MPC	Münchmeyer Petersen Capital
PB	Private Banking
RPB	Raiffeisen Private Banking
SOR-Modell	Stimulus-Organism-Respons-Modell
WOM	Mund-zu-Mund-Kommunikation
ZKB	Zinskonditionenbeitrag
idH	in der Höhe
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

# 1. Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Die Kernaktivitäten des Private Banking umfassen in erster Linie die Vermögensberatung und das Vermögensmanagement für gehobene Privatkunden. Das Geschäft mit vermögenden Kunden gilt in der Finanzierungsbranche als attraktives Geschäftsfeld. Es hat einen hohen Stellenwert für die Steigerung des Unternehmenswertes. Um diese Zielgruppe hat sich in den letzten Jahren ein ansteigender Wettbewerb entwickelt, unter dem Motto: „Die Konkurrenz schläft nicht.“ Aufgrund von Fusionierungen, Übernahmen und Expansionsstrategien hat die zunehmende Konzentration der Branche den Wettbewerb noch zusätzlich verschärft.<sup>1</sup>

Branchenfremde Unternehmer und Nischenanbieter dringen ebenfalls in die Geschäftsfelder der Banken vor. Zum einen sind damit private Finanz- und Vermögensberater gemeint, zum anderen bieten beispielsweise Versicherungen immer mehr Investmentfonds und andere Anlageprodukte zur Altersvorsorge an.

Potenzielle Neukunden aus den Nachbarländern legen beispielsweise auch auf politische und monetäre Sicherheit sowie auf das rechtlich abgesicherte Bankgeheimnis Wert. Daher könnten auch politische Veränderungen ausschlaggebend sein, warum sich ein möglicher Kunde vielleicht nicht mehr für ein österreichisches Private Banking entscheidet.

Ferner ist natürlich der bedeutendste Einflussfaktor für Veränderung im Bankensektor der Kunde selbst. Durch den Wandel im Wertsystem und in den Verhaltensstrukturen der Konsumenten, aber auch durch die Veränderung der Bevölkerungsstruktur hat sich ein besser informierter, preissensibler und selbstbewusster Kundenkreis ergeben.

---

<sup>1</sup> Vgl.: Schünemann, Andy: Die Premiummarke „Private Banking“ am Beispiel der Commerzbank AG, Grin Verlag, Norderstedt Germany, 1. Auflage 2007, Seite 5

Die Zeiten der Wirtschaftskrise und die daraus folgende Baisse an den Kapitalmärkten haben bei vielen Kunden tiefe Spuren hinterlassen. Zum einen führt die Wirtschaftskrise zu einer Verschiebung der Bedürfnisse und zum anderen zu einem geänderten Verhalten der Kunden. An dieser Stelle ist gemeint, dass das Vertrauen vieler Anleger in die Aktienmärkte tief erschüttert wurde. Deshalb herrscht in vielen Fällen auch eine gewisse allgemeine Unzufriedenheit, welche sich in einer kritischen Haltung gegenüber dem Vermögensberater niederschlägt. Die Kunden beobachten somit stärker die Performance des Portfolios. Daneben sind sie auch preissensitiver geworden, was bedeutet, dass sie eher bereit sind, die Bank zu wechseln, wenn die Relation zwischen dem entrichteten Preis und dem wahrgenommenen Nutzen nicht stimmig ist. Dies führt zu einer Abnahme der Kundenloyalität gegenüber den Privatbanken.

Im Private Banking ist das Eventmarketing bereits ein gängiges Instrument, um die bestehenden Kunden mit persönlichen Incentives zu überraschen und zu begeistern. Mit dieser Maßnahme und einer ohnehin vorausgesetzten professionellen Service- und Beratungsqualität wird versucht, die Kundenbindung und –zufriedenheit zu erhöhen, beziehungsweise soll die Erwartungshaltung der Kunden übertroffen werden. Dies soll wiederum die Kunden motivieren, potenzielle Neukunden zu akquirieren.

All die genannten Tatsachen zeigen die Schwierigkeit, neue Kunden zu gewinnen.

## **1.2 Zielsetzung**

Diese Arbeit beschäftigt sich damit, die Effektivität des Empfehlungsmarketings zur Neukundengewinnung aufzuzeigen. Empfehlungen vom Familien- oder Bekanntenkreis beziehungsweise von Arbeitskollegen sind ein täglich zu beobachtendes Phänomen. Nichts desto trotz sind nicht alle Menschen oder Kunden in derselben Weise dazu bereit, auf Aufforderungen des Unternehmens Empfehlungen auszusprechen.

Den Grund dafür sollen die Zusammenhänge zwischen Sender und Empfänger identifizieren.<sup>2</sup> Ferner wird erarbeitet, welche Determinanten auf das Weiterempfehlungsverhalten Einfluss nehmen bzw. positive Mund-zu-Mund-Kommunikation auslösen. Daraus resultieren Maßnahmen, die bestimmend sind, um die Weiterempfehlungsquote zu erhöhen.

Die Zufriedenheit der Private Banking Kunden ist ein kritischer Erfolgsfaktor in einem hart umkämpften Markt. Ihr Ziel muss es folglich sein, sie zu maximieren. Dazu gehört unter anderem die Beratungs-, Service- und Beziehungsqualität, welche kontinuierlich zu erhöhen sind, da sie wichtige Determinanten der Kundenzufriedenheit sind.

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es wichtig, die Kundenloyalität und das Vertrauen der bestehenden Kunden wieder zurück zu gewinnen, um aus einer bestehenden Geschäftsbeziehung Weiterempfehlungen zu erhalten. Nachdem die bestehenden Kunden die Weiterempfehlungen abgeben, ist es Ziel, deren Erwartung zu erfüllen und wenn möglich zu übertreffen.

Der Berater darf auch der Empfehlungsfrage gegenüber keine Hemmschwelle haben, sondern ist aufgefordert das Thema Weiterempfehlungen in jedem Kundenkontakt aktiv anzusprechen!

### **1.3 Methodisches Vorgehen**

Kapitel 1 ist gegliedert in die allgemein gehaltene Problemstellung, die Zielsetzung und den Aufbau der vorliegenden Arbeit.

Im Kapitel 2 wird vorerst das Thema in Empfehlungsmarketing und Neukundengewinnung eingegrenzt und von der Definitionsseite her ausführlicher betrachtet. Ebenso wird das Unternehmen mit der wirtschaftlichen Erfolgsrechnung näher vorgestellt. Weiters werden die Grundsätze des Raiffeisen Private Banking Wien beschrieben.

---

<sup>2</sup> Vgl.: Nießing, Daniel: Kunden-werben-Kunden-Kampagnen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007, Seite 5

Danach wird die Thematik von der theoretischen Seite und mit empirischen Studien betrachtet. Dabei stellt sich heraus, dass es zahlreiche Komponenten gibt, die eine Empfehlungsabgabe beeinflussen. Dies können Maßnahmen des Unternehmens sein, die das Weiterempfehlungsverhalten beeinflussen oder auch individuelle Einflussfaktoren, welche die Weiterempfehlungsabgabe veranlassen. Diesbezüglich ist die Kundenzufriedenheit eine äußerst gehaltvolle Variable.

Im letzten Teil dieses Kapitels wird der Stellenwert des Empfehlungsmarketings für die Neukundengewinnung betrachtet. Wie wichtig heutzutage beide Bereiche sind, werden durch Studien belegt. The Nielson Company kam zu dem Ergebnis, dass 34 % der Befragten einer Empfehlung bedingungslos vertrauen, 56 % haben ein hohes Vertrauenspotenzial, 9 % sind von Empfehlungen nicht so überzeugt und nur 1 % kann einer Empfehlung gar nichts abgewinnen.<sup>3</sup>

Den Punkt „Umgang mit Kundenwiderständen“ habe ich deshalb mit in die Arbeit genommen, weil auch aus etwas Negativem, wie Kundenbeschwerden, etwas Positives, wie eine Empfehlung daraus entstehen kann. Mit dem Thema Beschwerden hat klarerweise kein Unternehmen viel Freude, jedoch sollte ein Beschwerdeführer im Hinblick auf Weiterempfehlungen nicht außer Acht gelassen werden.

Der letzte Punkt beschäftigt sich mit der Bearbeitung einer Empfehlung. Hierbei kann über praktische Tipps gelesen werden, wie, wann und mit wem über den empfohlenen Kontakt Rücksprache gehalten werden sollte. Der Empfehlungsgeber ist genauso wichtig wie der neue Kontakt!

In Kapitel 3 werden Maßnahmen und Konsequenzen, die aus dem Ergebnis resultieren, aufgezeigt.

---

<sup>3</sup> Vgl.: AC Nielsen Company URL: <http://at.nielsen.com/pubs/documents/NielsenTrustAdvertisingGlobalReportJuly09.pdf>, verfügbar am 01.06.2010



## 2. Empfehlungsmarketing zur Neukundengewinnung am Beispiel des Raiffeisen Private Banking Wien

### 2.1 Grundlagen

#### 2.1.1 Empfehlungsmarketing

Empfehlungsmarketing ist ein Instrument der Neukundengewinnung. Empfehlungsmarketing setzt voraus, dass das jeweilige Unternehmen in den Augen der Kunden einzigartig, unverwechselbar sowie die Zufriedenheit der Kunden gegeben ist. Zufriedene Kunden, welche bereits mit dem Berater in Geschäftsbeziehung stehen, empfehlen einen neuen Kontakt (Freunde, Verwandte, Kollegen,...) weiter. Dieser neue Kontakt wird sich meist auf den Empfehlungsgeber berufen.

Mit dieser Akquisitionsmethode versucht das Unternehmen, nicht nur neue Kunden zu gewinnen, sondern auch ein positives Image für das Unternehmen zu schaffen, um langfristig den Wert des Unternehmens zu steigern.<sup>4</sup>

Nachdem auch im Bankensektor viele Retailbereiche via Computer und Internet erledigt werden, bekommt vor allem bei Geschäften, wo eine besondere Vertrauensbasis zwischen Käufer und Berater erforderlich ist, der menschliche und emotionale Kontakt immer größeren Stellenwert.

„Die Weiterempfehlung ist die persönliche, schriftliche, meist mündliche, elektronische Weitergabe der positiven Beurteilung eines Unternehmens, einer Marke, eines Produktes beziehungsweise einer Dienstleistung, des Kundenkontaktpersonals oder auch einzelner Aktivitäten des Unternehmens, wie zum Beispiel bestimmte Werbekampagnen, welche in der Literatur mit dem Begriff **Be-**

---

<sup>4</sup> Vgl. Wirtschaftslexikon Onpulson  
URL: <http://www.onpulson.de/lexikon/1256/empfehlungsmarketing/>, verfügbar am 28.04.21010

**zugsobjekte** zusammengefasst werden.“<sup>5</sup> Diese Definition wird noch unter Punkt 2.2.1 ausführlicher erklärt.

Meist bezieht sich die positive Empfehlung mehr auf den persönlichen Berater, welcher auch als Kundenkontaktpersonal bezeichnet wird, als auf das Unternehmen oder auf das Produkt, da zwischen Kunden und Betreuer eine Vertrauensbasis geschaffen wurde und der Kunde von seiner fachlichen sowie sozialen Kompetenz seines Beraters überzeugt ist.

Empfehlungsmarketing besteht aus drei Elementen:<sup>6</sup>

- der Schaffung empfehlenswerter Leistungen,
- der Nutzung von Empfehlungsmechanismen,
- dem Aufbau und der Pflege von Empfehlernetzwerken

Im Folgenden werden diese drei Element nun näher erklärt.

Um die Kommunikation anzuregen, muss das Unternehmen herausragende Leistungen bieten, die sich von der Konkurrenz eindeutig abheben und sie erwähnenswert machen. Dazu ist es vorerst notwendig, die Stärken herauszufinden und dann sich darauf zu spezialisieren, weil nur die bedingungslose Konzentration zu Spitzenleistung führt. Für den Finanzdienstleistungsbereich kommt am ehesten die Zielgruppenspezialisierung in Frage, weil hier Zielgruppen klar definiert werden, in denen sich Menschen mit gleichen Wünschen, Problemen und Bedürfnissen befinden. Nachdem man sich speziell mit den einzelnen Eigenheiten und Problemen der Zielgruppe beschäftigt, wird man auf diesem Gebiet somit als kompetenter Problemlöser angesehen. Dies hat auch zur Folge, dass die Erwartungen der Zielgruppe übertroffen werden können und dies ist wiederum der Auslöser für positive Mundpropaganda und für Empfehlungen.

---

<sup>5</sup> Markert, Gunnar: Weiterempfehlung als Marketingziel in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Basler Schriften zum Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008, Seite 14

<sup>6</sup> Vgl.: Friedrich, Kerstin: Empfehlungsmarketing, Gabal Verlag, Offenbach, 5. Auflage 2004, Seite 19

Empfehlungsmechanismen, wie zum Beispiel das Empfehlernetzwerk, müssen auch genützt werden. Allen Kunden steht ein Netzwerk von Kontakten mit anderen Menschen zur Verfügung. Daher ist es äußerst wichtig, diese Netzwerke zu aktivieren und zu nutzen. Die Spezialisierung auf eine bestimmte Zielgruppe hat den Vorteil, dass der Fokus auf gleichartigen Problemen, Wünschen und Bedürfnissen liegt. Diese Kunden wiederum haben ein Netzwerk von Kontakten zu Menschen, die ähnliche Probleme und Wünsche haben.

Menschen geben zum Beispiel eine Empfehlung ab, weil sie auf der einen Seite anderen gerne Ratschläge und Tipps geben, Hilfsbereitschaft zeigen, aber auf der anderen Seite erwarten, im Gegenzug dafür Anerkennung und Dankbarkeit zu erhalten.

Ein gutes Netzwerk funktioniert dann, wenn alle Beteiligten einen Mehrwert drausziehen, also Win-Win-Situationen entstehen.<sup>7</sup> Wie schon erwähnt, sollte eine klare Zielgruppenstrategie verfolgt werden. Denn je konkreter die Zielgruppe definiert ist, desto größer ist die Chance, dass zum Netzwerk der Kunden Menschen gehören, die gleiche Probleme und Bedürfnisse haben. An dieser Stelle ist es wichtig, den Kunden zur Aktivierung seines persönlichen Netzwerkes und in Folge zur Herstellung eines Kontaktes zu potenziellen Neukunden zu bringen. Dies gelingt in den meisten Fällen, wenn die bestehenden Kunden von einem hervorragenden Service und von exquisiten Leistungen begeistert sind. Darüber wird selbstverständlich gesprochen und das Neugeschäft von alleine angeregt.

Ferner gibt es eine weitere Möglichkeit, ein spezielles Netzwerk für Neukunden zu nutzen. Dies ist in Form von Kooperationsmöglichkeiten umsetzbar. Dabei wird mit einem Anbieter, für den dieselbe Zielgruppe interessant ist und der nicht in einer Konkurrenzbeziehung steht, zusammen gearbeitet. Bei solchen Spezialisten-Netzwerken mit gleicher Zielgruppe entsteht eine gegenseitige Weiterempfehlung. Dies erkläre ich an einem Beispiel an Hand des Raiffeisen Private Banking Wien:

---

<sup>7</sup> Vgl.: Zeitmanagement/Zielmanagement  
URL: <http://www.zeitblueten.com/news/2093/networking/>, verfügbar am 11.06.2010

Raiffeisen Private Banking erschließt mit einem Steuerberater ein gemeinsames Netzwerk. Beide Parteien zielen auf die Akquirierung gehobener Privatkunden ab. Gibt ein Kunde dem Steuerberater sein Interesse an einer neuen Bank kund, oder erwähnt er, eine Finanzierung zu brauchen, empfiehlt der Steuerberater ihn an seinen Kooperationspartner weiter. Genauso funktioniert es natürlich umgekehrt.

### 2.1.2 Neukundengewinnung

Durch die stetige Zunahme des „information-overload“, die immer intransparenteren Kaufwelten, die erhöhten, finanziellen und emotionalen Konsumrisiken wird es für Unternehmen immer bedeutungsvoller, innovative Wege der individuellen Kundenansprache zu finden. Von „information-overload“ spricht man ab dem Zeitpunkt, an dem die Zufuhr von Informationen zur Überlastung führt.<sup>8</sup> Daher ist es neben dem „klassischen“ Massenmarketing sehr wichtig, die Konsumenten aktiv als Multiplikator unternehmerischer Werbebotschaften zu nutzen. Bestehende Kunden sollen potenzielle Neukunden initiieren und diese in ihrem Kaufverhalten positiv beeinflussen. Aus unternehmerischer Sicht erhöht dies den monetären Referenzwert des empfehlungsabgebenden Konsumenten. Neukundengewinnung findet sich auch im Customer Relationship Management (CRM) wieder. CRM verfolgt im Wesentlichen drei Hauptziele, um eine Gewinnmaximierung zu erreichen:<sup>9</sup>

- Kundenbindung
- Kundenidentifikation
- Kundengewinnung

Die Neukundengewinnung ist ein kontinuierlicher, strategisch ausgerichteter Prozess. Jeder Verkäufer braucht eine hohe Anzahl an Kontakten, um seine Leistungen und Ziele präsentieren und erreichen zu können.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl.: Göbl, Martin: Die Beurteilung von Dienstleistungen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2003, Seite 28

<sup>9</sup> Vgl.: Schäfer, Carina: Bedeutung der Kundengewinnung im Rahmen des CRM, Grin Verlag, Norderstedt, 1. Auflage 2007, Seite 2

<sup>10</sup> Vgl.: Hilker, Claudia: Kunden gewinnen und binden, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe, 2. Auflage 2009, Seite 68

Trotz aller Maßnahmen in den Bereichen der Kundenbindung und Kundenidentifikation kann nicht verhindert werden, dass auch profitable Kunden abwandern, aufgrund von zunehmender Wettbewerbsintensität, Angebotsüberflutung und nicht zuletzt werden die Kunden selbst auch immer kritischer und aufgeschlossener, Angebote zu vergleichen. Darüber hinaus hat sich das Kaufverhalten der Kunden nicht nur hinsichtlich der Preissensibilität verändert, sondern auch die Eigenschaften der Kunden selbst. Der heutige Käufer von Finanzdienstleistungen ist informierter, vergleichender, kritischer, nutzenorientierter und auch anspruchsvoller. Die Bereitschaft eine Bank zu wechseln ist heutzutage höher und auch leichter, als früher. Dieses Phänomen betrifft natürlich auch die Mitbewerber. Dies ist zugleich eine Chance, neue Kunden zu gewinnen. Daher ist eine laufende Akquisition von Neukunden erforderlich, um diese Verluste auszugleichen, beziehungsweise wird ein wachsender Kundenstamm angestrebt, so dass die Rate der gewonnenen Neukunden die Abwanderungsrate übersteigen muss. Ferner ist die Situation der Bestandskunden zu erwähnen. Früher funktionierte der Basisverkauf durch Bestandsausweitung, indem im Wesentlichen die Fachkompetenz und die verkäuferischen Fähigkeiten eingesetzt wurden. Dies reicht jedoch in der heutigen Marktsituation nicht mehr aus. Die durchschnittlichen bestehenden Kunden sind meist in allen Bereichen bereits abgedeckt. Sie verfügen über eine Lebensversicherung, ein Wertpapierdepot und vielleicht auch über eine laufende Finanzierung. Das Wertpapierdepot wird oftmals nur im Anlassfall umstrukturiert, wobei eher nur geringere Provisionserträge generiert werden können. Daher ist Neugeld eines bestehenden Kunden extrem wichtig oder eben das Zauberwort „Neukundengewinnung“. Neues Marktpotenzial muss gezielt strukturiert und akquiriert werden, um die Verkaufschancen zu erhöhen. Ebenso kann das Unternehmen nur durch Neukunden wachsen.

Der günstigste und praktischste Weg, um neue Kunden zu gewinnen, ist der Basisverkauf mit Bestandsausweitung plus die Instrumente des Empfehlungsmarketings, nämlich die Empfehlungen selbst und das Nutzen der Netzwerke. Es gibt natürlich noch weitere Wege der Neukundengewinnung. Folgende Auf-

listung zeigt jene, die mir für die Finanzdienstleistungsbranche am effizientesten erscheinen:<sup>11</sup>

<b>Wege zur Neukundengewinnung</b>	<b>Erfolgsaussichten</b>
Direct-Mailing (Versand von Werbeschreiben)	gering
Telefonmarketing	häufig nicht ausreichend
Kontaktaufnahme durch Anschreiben od. Fax mit telefonischem Nachfassen	etwas besser
Besuchsankündigung mit anschließendem Besuch	sehr gut
Ansprache mit Empfehlung eines Kunden, einer persönlichen Beziehung	ausgezeichnet
Ansprache eines neuen Kunden durch Kontakte aus einem Netzwerk	am besten

Abbildung 1: Wege zur Neukundengewinnung

Am besten schneiden dabei wiederum die Empfehlung und der Kontakt aus einem Netzwerk ab. Dies bestätigt auch folgendes Sprichwort von Blaise Pascal: „*Willst du, dass man Gutes von dir sagt, so sage es nicht selbs!*“<sup>12</sup>

Zusammengefasst ist die Neukundengewinnung über Empfehlungen bei folgenden Punkten äußerst relevant:

- zu großes Angebot am Markt
- erklärungsbedürftige Leistungen, die sich mit herkömmlicher Werbung nicht verkaufen lassen
- Geschäftsbeziehung setzt viel Vertrauen voraus

Für das Raiffeisen Private Banking ist die Neukundengewinnung über Empfehlungen und die Nutzung von Kontakten aus einem Netzwerk, der erfolgreichste

<sup>11</sup> Vgl.: Schumacher, Hans-Georg: Qualifizierte Neukundengewinnung im Firmenkundengeschäft, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage 2008, Seite 40

<sup>12</sup> Zitate.de  
URL:  
<http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=2&stichwort=&kategorie=&autor=Pascal,%20Blaise>, verfügbar am 20.06.2010

Weg, weil erklärungsbedürftige und maßgeschneiderte Dienstleistungen angeboten werden und Vertrauen Voraussetzung ist.

### **2.1.3 Raiffeisen Private Banking Wien**

Eine einheitliche, wissenschaftlich fundierte Definition des Private Banking, die in der Praxis verwendet wird, gibt es nicht, weil für die Beschreibung des Begriffes verschiedene Kriterien ausschlaggebend sein können. Eine Segmentierung kann nach Kundengruppen, Einkommen und Vermögenshöhe, Produkt und Dienstleistungen oder nach der Wertschöpfungskette vorgenommen werden. Ich habe für diese Arbeit eine Definition gewählt, die das Raiffeisen Private Banking Wien zusammenfasst.<sup>13</sup>

Private Banking ist das Geschäft mit vermögenden in- und ausländischen Privatkunden. Vorherrschend ist eine persönliche und langfristige Beziehung zwischen Kunde und Bank, welche auf Vertrauen und Diskretion basiert. Die Kunden erhalten maßgeschneiderte Dienstleistungen, die auf ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmt sind. Große Bedeutung kommt der Servicequalität und der ganzheitlichen finanziellen Lebensplanung zu. Typische Privatbanken lassen das Kreditgeschäft und Standardthemen der Retailbereiche, wie Girokonten, außer Acht. Meist wird hauptsächlich der Fokus auf die Anlagenberatung und die Vermögensverwaltung gelegt.

Raiffeisen Private Banking Wien (RPB) hingegen hat jedoch den Vorteil, zwei Welten zusammenzufügen: die Welt des Private Banking und die einer umfassenden Universalbank. Nachdem RPB ein rechtlich integrierter, aber operativ eigenständiger Bestandteil der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG ist, kann das RPB, neben der Vermögensberatung und –management eben auch Privatstiftungsgründungen, innovative Finanzierungskonzepte, aktives Zins- und Währungsmanagement, Treuhandgeschäfte, Vorsorgewohnungen und klassische Bankdienstleistungen (vom Premiumkonto bis zur Baufinanzie-

---

<sup>13</sup> Vgl.: Howald, Bettina: Kundenwert im Private Banking, in: Geiger Hans, Hirszowicz Christine, Kilgus Ernst, Volkart Rudolf, Bernet Beat, Grünbichler Andreas, Spremann Klaus (Hrsg.), Bank- und finanzwirtschaftliche Forschungen, Haupt Verlag AG, Schweiz, 1. Auflage 2007, Seite 15ff

rung) bieten. Elementarer Bestandteil der Beratung ist eine durchgehende After-Sales-Betreuung<sup>14</sup>, wie z.B. die Erfüllung höchst individueller Wünsche (Beschaffung von Festspiel- oder Konzertkarten).

RPB betreut derzeit über 9000 Kunden – das sind 6000 Hauptkunden plus Familienangehörige. Die Zielgruppe des Raiffeisen Private Banking sind Freie Berufe und der gehobene Mittelstand, der über ein Finanzvermögen von 150.000 Euro aufwärts verfügt. Mehr als die Hälfte unserer Kunden veranlagen oder finanzieren zwischen 300.000 und einer Million Euro. Für viele Anlageempfehlungen sind 150.000 Euro das Mindestinvestment. Nachdem das RPB das herkömmliche Private Banking-Konzept weiterentwickelt, bietet es auch Kunden mit einem kleineren Vermögen - aber gleichzeitig mit finanziellem Entwicklungspotenzial - finanzielle Lebensbegleitung auf höchstem Niveau. Ausländische Niederlassungen gibt es von RPB derzeit nicht, da das Angebot konkret auf den österreichischen Markt ausgerichtet ist. Dennoch betreut Raiffeisen Private Banking Wien auch z.B. Kunden aus Deutschland und Übersee. Ausgeschlossen ist auch nicht, in den nächsten Jahren die Position als zukünftiges „Zürich des Ostens“ auszubauen

Dem Leitbild zufolge verbindet RPB den Komfort, das Service, die Qualität einer exklusiven Privatbank mit der Herzlichkeit und Vertrautheit einer bodenständigen Raiffeisenbank.<sup>15</sup> Weiters steht Raiffeisen für Offenheit und Transparenz.

RPB ist an sieben verschiedenen Standorten in Toplagen Wiens vertreten. Die Filialen sind exklusiv, edel und mit elitärem Interieur ausgestattet. Damit schafft Raiffeisen Private Banking eine angenehme und freundliche Wohnzimmeratmosphäre, mit der es für ihre Kunden ein diskreter und angenehmer Aufenthalt sichergestellt wird.

Das Team des RPB besteht insgesamt aus 71 Mitarbeitern, welches sich aus 39 Finanzberatern und 32 Vertriebsassistentinnen zusammensetzt. Bei den Mitarbeitern wird sehr viel Wert auf hochwertige fachliche sowie emotionale

---

<sup>14</sup> Vgl.: Zum After Sales Service gehören Notdienstbetreuung, Hol- und Bringdienst sowie regelmäßige Zufriedenheitsabfragen. Es zeigte sich, dass Kunden mit dem Produkt und der Unternehmensleistung zufriedener sind, wenn sie intensiv betreut werden.

Wirtschaftslexikon 24

URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/after-sales-marketing/after-sales-marketing.htm>, verfügbar am 16.06.2010

<sup>15</sup> Vgl.: Private Banking der Extraklasse, Raiffeisen Zeitung, Österreichischer Raiffeisenverband (Hrsg.), Mediaprint Zeitungsdruckerei GmbH, Wien Nr. 49, Dezember 2008, Seite 8



Kompetenz, zuvorkommendes und distinguirtes Benehmen und elegante Kleidung gelegt. Die fachliche Kompetenz wird durch hochwertige Ausbildungen und durch Unterstützung internationaler Fachabteilungen gewährleistet. 50 % der Berater sind diplomierte Finanzberater beziehungsweise Certified Financial Planer. Weiters stehen die Finanzberater den Kunden für Termine sechs Tage in der Woche (inklusive Samstag) je nach Vereinbarung zur Verfügung. Beratungsgespräche sind von Montag bis Freitag bis 20:00 in der Filiale oder beim Kunden zu Hause möglich.

Für die Umsetzung des Vermögensmanagements dient den Kunden das Private Banking Depotkonzept, welches in breit diversifizierten Investmentfonds veranlagt ist.<sup>16</sup> In diesen Veranlagungskonzepten werden bis zu acht verschiedene Asset Klassen kombiniert, die möglichst nicht miteinander korrelieren. Mit aktivem Risikomanagement und einer effizienten Diversifikation in gering korrelierte Veranlagungsklassen wird versucht, stabile Erträge zu erzielen. Dies funktioniert, weil das Verhältnis der einzelnen Assetklassen vordefiniert ist und größere Kontrakte für mehrere Kunden gezeichnet werden können. Je nach Risikoprofil hat der Kunde die Möglichkeit, aus drei verschiedenen Depotkonzepten zu wählen:<sup>17</sup> Moderat, Ausgewogen, Offensiv. Die All In Fee beträgt jährlich zwischen 1 und 2 % (je nach Depotkonzept) des veranlagten Vermögens. An dieser Stelle ist das herausragend einzigartige Gebührenmodell des RPB zu erwähnen, nämlich die Leistungsgarantie. Das bedeutet, wenn der Kunde mit der Beratungsleistung seines Betreuers nicht zufrieden war, hat er das Recht, bereits bezahlte Honorare bis zur Höhe der All-in-Fee in den ersten vier Wochen des Folgejahres zurückzufordern – unabhängig von der erzielten Performance.<sup>18</sup> Mit diesem Qualitätsversprechen soll dem Kunden gezeigt werden, wie wichtig dem Betreuer der kompromisslose Einsatz für ihn ist. Ferner kann sich RPB am Markt mit einem weiteren Alleinstellungsmerkmal positionieren.

---

<sup>16</sup> Vgl.: Private Banking der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG  
URL: [http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai\\_template1/181812022853165226-504462133191294031-506116023099711135-NA-9-NA.html](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai_template1/181812022853165226-504462133191294031-506116023099711135-NA-9-NA.html), verfügbar am 16.06.2010

<sup>17</sup> Vgl.: Ebenda  
URL: [http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/181812022853165226-504462133191294031\\_504463697633133242-605563479079972941-1-9-NA.pdf](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/181812022853165226-504462133191294031_504463697633133242-605563479079972941-1-9-NA.pdf), verfügbar am 19.7.2010

<sup>18</sup> Vgl.: Benisch, Reginald: Fair und ehrlich - Private Banking, in: TREND, Nr. 6, Juni 2010, Seite 134

Eine weitere Speerspitze des Raiffeisen Private Bankings ist das neue Depotradar. Mit dem Depotradar werden bestehende Depotpositionen überwacht. In Absprache mit seinem Betreuer definiert der Kunde Limits für eventuelle Verlustbegrenzungen und Gewinnmitnahmen, auf Basis einer leicht verständlichen Ampellogik. In jedem Fall führt das Erreichen eines Limits zu unmittelbarer Kontaktaufnahme durch den Berater mit seinem Kunden, um weitere Maßnahmen zu treffen.

Raiffeisen Private Banking Wien ist ein Meilenstein gelungen und zwar die zweimalige Auszeichnung im „Elite Report“<sup>19</sup> 2008 und 2009. Dieses Elite-Prädikat wurde von „Elite Report“ in Kooperation mit dem deutschen Handelsblatt verliehen.<sup>20</sup> Dabei wurden 348 deutschsprachige Vermögensverwalter getestet. Lediglich 51 Banken aus Deutschland, Liechtenstein, Schweiz und Österreich wurden dafür nominiert. In Österreich hatte RPB sechs Mitbewerber, denen diese hochwertige Auszeichnung verliehen wurde. Testkäufer haben mehr als 20 Kategorien bewertet. Dabei wurden die Ergebnisse der Depotkonzepte, das Geschäftsmodell, die Räumlichkeiten, das Agieren der Finanzberater und die Rentabilität ins Auge gefasst.

Weitere Zahlen, Daten und Fakten über das Raiffeisen Private Banking sind aus dem Anhang zu entnehmen.

## 2.2 Theoretische Ansätze des Empfehlungsmarketings

Im Marketing wird Weiterempfehlungen immer mehr Aufmerksamkeit geschenkt, dabei ist das Empfehlungsmarketing in Massenmedien immer öfter zu finden. Es gibt kunden-, unternehmens- und technologie-seitige Gründe, warum Weiterempfehlungen so bedeutungsvoll sind und noch werden. Aus Sicht des Kunden ist die Weiterempfehlung zunächst eine Informationsquelle. Der Informationsüberschuss („Information Overload“) nimmt durch die zusätzlichen

---

<sup>19</sup> Vgl.: Elite Report  
URL: [www.elitereport.de](http://www.elitereport.de), verfügbar am 16.06.2010

<sup>20</sup> Vgl.: Zoklits, Gertrud: Leidenschaftliche Rendite – Klassentreffen der besten Vermögensberater, in: bestbanking, Nr. 11/12 2007, Seite 14

Kommunikationskanäle, wie das Internet, immer mehr zu. Daher wird die Kaufentscheidung für den Kunden immer schwieriger. Außerdem geht der Kunde davon aus, dass bei der vermittelten Unternehmenskommunikation ihm gegenüber nur kommerzielles Interesse besteht. Bei einer persönlichen Empfehlung aus dem sozialen Umfeld deutet der potenzielle Neukunde die Empfehlung als Hilfsbereitschaft und verbindet sie somit nicht mit einer kommerziellen Absicht. Die Unternehmen haben mit Werbe- und Kommunikationsdruck zu kämpfen. Die neuen Kommunikationskanäle, wie Inhalte im Internet oder auch im Mobilfunk, konkurrieren mit den traditionellen Instrumenten. Die Anbieter versuchen, mittels Unternehmenskommunikation an ihre Abnehmer heranzutreten, was zu einer höheren Intensität der Kommunikation führt. Dadurch werden die übermittelten Informationen immer unüberschaubarer und austauschbarer. Aufgrund des technologischen Fortschrittes erschweren das wachsende Angebotsspektrum und die zunehmende Leistungskomplexität ebenfalls den Kaufentscheidungsprozess, was meist auf reifen und gesättigten Märkten der Fall ist.

### 2.2.1 Weiterempfehlungsabgabe als Unternehmens- und Marketingziel

Wie bereits im Punkt Empfehlungsmarketing erwähnt, lässt sich die Definition „Weiterempfehlung“ unter Berücksichtigung der Bezugsobjekte und der eingenommenen Perspektive weiter fortführen.

Die Weiterempfehlung wird abgeleitet aus der **Mund-zu-Mund-Kommunikation** (WOM), welche auch Grundlage für die Einordnung der **eingenommenen Perspektive** und **der Bezugsobjekte** ist.<sup>21</sup>

Die **Mund-zu-Mund-Kommunikation** ist eine Form des Kommunikationsverhaltens des Kunden, welche eine positive Einstellung des Kunden und die Verbundenheit zum Unternehmen offenbart. Als besonders loyale Kunden gelten jene, welche nicht nur ihre Beziehung zum Unternehmen aufrechterhalten wollen, sondern das Unternehmen an Verwandte, Freunde und Kollegen weiter-

---

<sup>21</sup> Vgl.: Markert, Gunnar: Weiterempfehlung als Marketingziel, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Basler Schriften zum Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008, Seite 8

empfehlen. Dieser hohe Grad an Kundenloyalität wird erreicht, wenn es das Ziel ist, eine Kundenbeziehung derart aufzubauen.<sup>22</sup>

Ferner beinhaltet die Mund-zu-Mund-Kommunikation keine Wertung eines Bezugsobjekts. Es werden positive, negative und neutrale Äußerungen des Kunden über wahrgenommene Merkmale eines Bezugsobjektes beschrieben. Diese können subjektiv oder objektiv sein.

Bei der Weiterempfehlung wird hingegen ein Urteil über das Bezugsobjekt abgegeben, welches mit einem genauen Rat zu einer Kaufentscheidung verbunden ist. An dieser Stelle zitiere ich Christian Morgenstern: *„Alles im Kleinen wie im Großen beruht auf Weitersagen.“*<sup>23</sup>

Neben der Mund-zu-Mund-Kommunikation kann die Empfehlung auch noch auf schriftlichem oder elektronischem Wege weitergegeben werden.

Die **schriftliche Weiterempfehlung** ist wie die elektronische Kommunikation angesichts der neuen Kommunikationsmedien relevant, weil damit nur eine bestimmte Person erreicht wird. Bei der elektronischen Kommunikation ist eine „virale“ Ausbreitung möglich, was bedeutet, dass nicht eine bereits langfristige Kundenbeziehung bestehen muss, auf einer Marke oder einem Unternehmen beruhen muss. „Bei der viralen Ausbreitung sind Gelegenheitsempfehlungen relevant, welche sich kurzfristig, situativ ergeben und dadurch instrumentalisierbar sind.“<sup>24</sup>

Hinsichtlich der **eingenommen Perspektive** gibt es drei Möglichkeiten, nämlich die des Unternehmens, des Senders und des Empfängers.

Der Unternehmer verfolgt das Ziel, über Empfehlungen Neukunden zu gewinnen, um schlussendlich eine positive Beeinflussung ökonomischer Zielgrößen, wie Gewinn, Umsatz und Absatz zu erreichen.

---

<sup>22</sup> Vgl.: Bruhn, Manfred: Relationship Marketing, Vahlen Verlag, München, 2. Auflage 2009, Seite 88

<sup>23</sup> Morgenstern, Christian: Stufen, The Echo Library, Middlesex 2006, Seite 110

<sup>24</sup> Langer, Sascha: Was ist Viral Marketing?; Gabler Verlag, 2. Aufl. 2007, S. 30

Der Empfänger (= Adressat der Kommunikation) betrachtet nur senderbezogene Merkmale, wie zum Beispiel Glaubwürdigkeit, die keine Erklärung des Weiterempfehlungsverhaltens zulassen.<sup>25</sup>

Beim Sender (= Kommunikator) sind die tatsächlichen Ziele der Weiterempfehlung häufig psychologisch ausgerichtet und auf ihn selbst bezogen. Dies dient dann beispielsweise der Selbstdarstellung des Empfehlenden.

### **Aktivierung der Empfehlung**

Bei der Aktivierung wird unterschieden, ob die Empfehlung aktiv vom Sender abgegeben oder ob aufgrund von Nachfrage des Empfängers die Empfehlung passiv erhalten wird. Wenn der Empfänger selbst Erkundigungen einholt, ist mit einer zukünftigen Kaufentscheidung zu rechnen, da er Interesse von sich aus zeigt. Die aktive Empfehlung wird hingegen ausgesprochen, wenn beim Sender eine hohe Zufriedenheit vorliegt und er beim Empfänger Interesse erwartet.

### **Ursachen-Wirkung der Empfehlung**

Im Hinblick auf die Thematik von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen wird als Bezugsrahmen die Erfolgskette des Relationship Marketing gewählt. Eine Erfolgskette ist die Strukturierung von relevanten Aspekten von Kundenbeziehungen, welche aus der Kunden- und Anbieterperspektive betrachtet wird. Die Grundstruktur einer Erfolgskette besteht demnach aus:<sup>26</sup>

- Maßnahmen als Input des Unternehmens
- Kundengrößen:           psychologische Wirkungen  
                                  Verhaltenswirkungen
- ökonomischen Erfolge als Output des Unternehmens

<sup>25</sup> Vgl.: Markert, Gunnar: Weiterempfehlung als Marketingziel in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Basler Schriften zum Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008, Seite 8

<sup>26</sup> Vgl.: Terlutter, Ralf: Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung von Kundenbeziehungen, Gabler Verlag, 2. Auflage 2006, Seite 272

Aufgabe ist es, mit unternehmerischen Maßnahmen psychologische Wirkungen (wie Kundenzufriedenheit, Verbundenheit gegenüber einem Unternehmen oder einer Marke) zu erzielen. Bei der Analyse der Kundengrößen hat sich vor allem die Kundenzufriedenheit als sehr bedeutungsvolle Variable herausgestellt, weil die Kundenzufriedenheit als wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Kundenbeziehungen angesehen wird und den langfristigen ökonomischen Erfolg des Unternehmens mitbestimmt. Ferner beeinflusst die Kundenzufriedenheit im positiven Sinn sowohl die psychischen Wirkungen des Kunden (z.B. Einstellung, Vertrauen) als auch die daraus resultierenden Verhaltenswirkungen (wie Weiterempfehlung und Toleranz gegenüber Preiserhöhungen und Wiederkaufverhalten). Folglich ist die Weiterempfehlung zunächst als Verhaltenswirkung unternehmerischer Maßnahmen und psychologischer Wirkungen sowie als Einflussfaktor des ökonomischen Erfolgs zu sehen.

Die Unternehmensaktivitäten können durch moderierende Faktoren verstärkt oder geschwächt werden.

Nachstehende Abbildung dient zur Veranschaulichung der Beschreibung der Erfolgskette.<sup>27</sup>

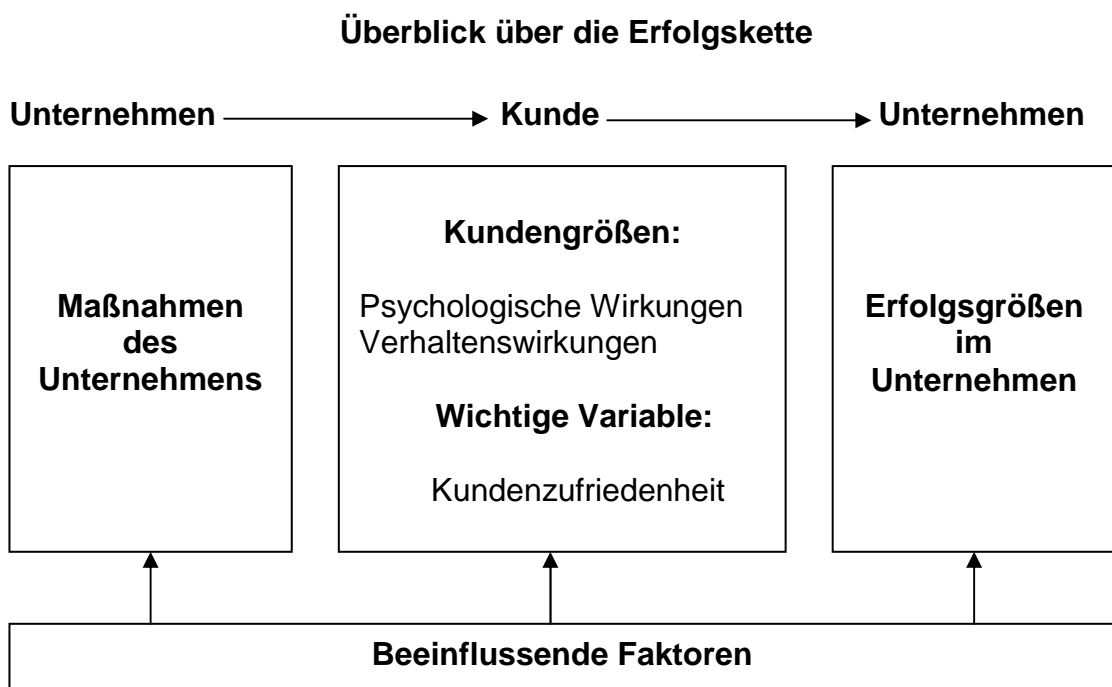


Abbildung 2: Überblick über die Erfolgskette

<sup>27</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, Manfred; Georgi, Dominik: Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 7. Auflage 2010, Seite 647

Nachdem die Kundenzufriedenheit als Schlüsselvariable zur Abgabe von Weiterempfehlungen bestimmt ist, werde ich auf den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und der Weiterempfehlungsabgabe näher eingehen.

Allgemein wird angenommen, dass zufriedene Kunden positive Empfehlungen abgeben, wohingegen unzufriedene Kunden oft auch negative Weiterempfehlungen weitergeben können. Bei zufriedenen Kunden kann zum Beispiel ein Motiv der positiven Weiterempfehlung sein, das sie sich selbst in einem positiven Licht darstellen wollen. Auf der anderen Seite kann es vorkommen, dass unzufriedene Kunden dennoch positive Weiterempfehlungen abgeben, weil sie etwa nicht zugeben möchten, dass sie selbst eine schlechte Wahl getroffen haben. Weiters ist es denkbar, dass Menschen keine negativen Weiterempfehlungen geben, da sie sich selbst Schuldgefühle ersparen möchten und nicht als Überbringer schlechter Botschaften gelten wollen. Andererseits können unzufriedene Kunden so verärgert sein, dass sie aus ihrer Emotion heraus, nämlich den aufgestauten Ärger aufgrund einer schlechten Erfahrung mit dem Anbieter, gerade deshalb negative Empfehlungen weitergeben, um eine Art Racheakt gegenüber dem Anbieter auszuüben.<sup>28</sup>

Aufgrund der Mehrstufigkeit und der höheren Komplexität von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ist die Erfolgskette in Sender- und Empfängerseite zu teilen. Unter Mehrstufigkeit der Weiterempfehlung ist die Unternehmer-Sender-Empfänger-Kette zu verstehen. Dies veranschaulicht folgendes Schaubild:<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl.: Horbel, Chris: Weiterempfehlungen im Tourismus, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008, Seite 37 ff

<sup>29</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Markert, Gunnar: Weiterempfehlung als Marketingziel in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Basler Schriften zum Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008, Seite 15

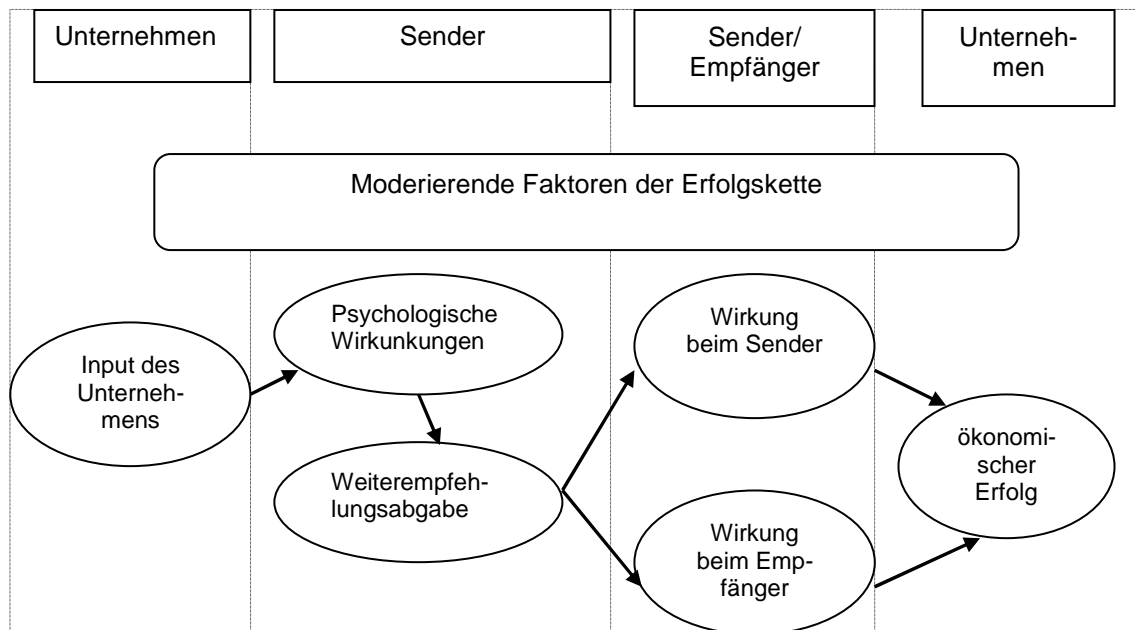


Abbildung 3: Sender- und empfängerbezogene Erfolgskette der Weiterempfehlung

Bei der Mehrstufigkeit besteht die Schwierigkeit darin, dass beim Übergang von der Sender- zur Empfängerseite zum einen die objektive Kommunikationsintensität und Überzeugungskraft unterschiedlich ausfallen. Zum anderen fällt auch die Wahrnehmung der Weiterempfehlung auf der Empfängerseite individuell anders aus und weiters hängt die Wahrnehmung auch vom Verhältnis zwischen Empfänger und Sender ab. Um die Weiterempfehlung zu verbreiten, existieren mehrere Kommunikationskanäle, welche ihrerseits die Wirkung der Weiterempfehlung verstärken oder abschwächen können. Eine weitere Schwierigkeit, welche sich für eine exakte Messung von Ursachen-Wirkungs-Zusammenhängen ergibt, besteht in den Einflussfaktoren. Die Kundenzufriedenheit als Einflussfaktor wirkt auf die Weiterempfehlungsabgabe und auf den Empfang der Weiterempfehlung.

Die Ziele, welche der Sender mit der Abgabe einer Weiterempfehlung verfolgt, können sehr vielseitig und bestimmt in Art und Inhalt seiner Kommunikation sein. Deshalb nehmen Häufigkeit, Intensität und Überzeugungskraft der Weiterempfehlung bei individuellen Sendern unterschiedliche Ausprägungen an. Dabei stellt sich die Unterscheidung zwischen Weiterempfehlungsabsicht und tatsächlichem Weiterempfehlungsverhalten als problematisch dar.



Die Überzeugungskraft ist eine persönlichkeitsbezogene Wirkungsgröße, z.B. der eigenen **Meinungsführerschaft**. Meinungsführer als Sender einer Weiterempfehlungsabgabe nehmen Einfluss auf die Empfänger, indem sie auf deren Verhaltensweisen, konsumrelevante Meinungen und Einstellungen einwirken. Beim Grad der Meinungsführerschaft stellt sich die Frage: „In welchem Ausmaß kann der Empfehlungsgeber die Personen, mit denen er über Geldangelegenheiten spricht, in einer anstehenden Kaufentscheidung beeinflussen?“<sup>30</sup>

Bezüglich der Intensität und Häufigkeit ist die Weiterempfehlung von weiteren Persönlichkeitsmerkmalen wie zum Beispiel der Argumentationsstärke oder des Temperaments abhängig. Daneben spielt auch die Intensität und Größe des **sozialen Netzes** eine wichtige Rolle. Das Weiterempfehlungspotenzial schlägt sich in Anzahl und Häufigkeit themenbezogener Gespräche innerhalb des sozialen Netzes nieder. Zu einem sozialen Netz zählen vor allem Gruppen im engeren Sinn. Mitglieder dieser Gruppe sind nicht nur der Empfehlungssender selbst, sondern Mitglieder im Familien- und Verwandten-, im Freundes- und Bekannten- sowie im Arbeits- und Vereinskollegenkreis. Innerhalb dieser Gruppe werden relativ häufig Gespräche geführt und persönliche, informelle Kontakte untereinander abgegeben, welche zu einer Empfehlung führen können. Hinsichtlich der Intensität der sozialen Kontakte wird differenziert, ob es sich um starke oder schwache persönliche Beziehungen handelt. Starke Beziehungen finden sich in der Regel unter Familienmitgliedern, Verwandten und Freunden. Schwache Beziehungen kennzeichnen eher das Verhältnis zu entfernten Bekannten, Kollegen und anderen Personen, die man oft nur flüchtig kennt und die nicht selten eine divergente Meinung oder Einstellung haben. Bei der Größe des sozialen Netzes stellt sich somit die Frage: „Mit wie vielen Personen und wie häufig spricht der Empfehlungsgeber in seinem Verwandten-, Freundes-, Vereins- oder Arbeitskollegenkreis zum Beispiel über das Thema Geldanlage?“<sup>31</sup>

Unter anderem ist auch der Empfehlungswert ein Ziel des Unternehmens.

---

<sup>30</sup> Cornelsen, Jens: Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: Bernd, Günter; Sabrina, Helm (Hrsg.), Kundenwert, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2006, S. 199

<sup>31</sup> Ebenda, Seite 199

Aufgrund der bereits erwähnten Problematiken, wie der Mehrstufigkeit der Erfolgskette usw., ist es sehr schwierig, den Wert von Weiterempfehlungen ökonomisch zu erfassen. Der Weiterempfehlungs-, Referenz- sowie Informationswert sind Größen, welche in einer monetarisierbaren Dimension dem Kundenwert zugeordnet sind. Folgende Darstellung dient zur Veranschaulichung:<sup>32</sup>

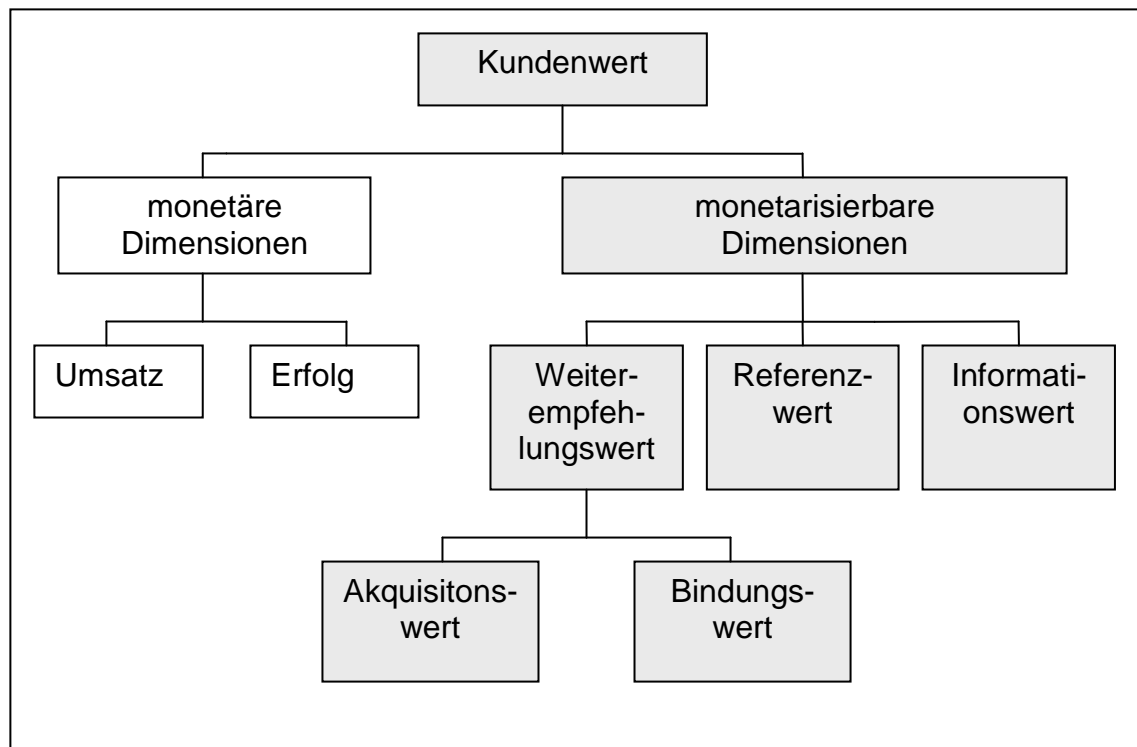


Abbildung 4: Überblick Kundenwert

Schwerpunkt in dieser Arbeit liegt auf monetarisierbaren Größen, da sie den wichtigsten Bezug auf die Weiterempfehlung nehmen. Diese umsatzunabhängigen, aber monetarisierbaren Größen entstehen beispielsweise dann, wenn Werte aufgrund von Weiterempfehlungen, Referenzen oder Informationen generiert werden. Der Informationsfluss kann dabei zwei Wege nehmen: Beim Weiterempfehlungs- und Referenzwert werden Informationen an potenzielle Neukunden weitergegeben. Beim Informationswert hingegen fließt die Information in das Unternehmen.

<sup>32</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Vogel, Verena: Kundenbindung und Kundenwert, in: Ahlert, Dieter; Creusen, Utho; Ehrmann, Thomas; Olesch, Günter (Hrsg.), Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2006, Seite 45

**Der Weiterempfehlungswert** gibt an, in welchem Ausmaß aktuelle Kunden die Transaktionswahrscheinlichkeit (die Akquisition und Bindung potenzieller Neukunden) beeinflussen und somit indirekt einen Beitrag zum monetären Kundenwert leisten. Diese Beeinflussung kann positiv, neutral oder negativ auf die Kaufentscheidung wirken. Wie bedeutungsvoll ein solcher Wert aus unternehmerischer Sicht sein kann, zeigt NAUMANN: „Er kommt zu dem Ergebnis, dass fast 30 % aller neuen Kunden auf Basis von Weiterempfehlungen zum Erstkauf veranlasst worden sind.“<sup>33</sup>

### **Der Referenzwert**

Es existieren zahlreiche Definitionen über Referenz. Eine zum Beispiel bezeichnet die Referenz als eine private Kommunikation, welche keiner kommerziellen Motivation unterliegt. Daher ist sie als besonders vertrauensvoll zu sehen. Es wird jedoch nicht ausgeschlossen, dass private Meinungsführer werbliche Wirkungen damit erzeugen. Dies ist natürlich für den Anbieter bzw. für das Unternehmen ein positiver Nebeneffekt. Unter Kunden finden kommunikative Austauschprozesse statt, wo Informationen fließen. Somit ist der Wert der Weitergabe derartiger Informationen der Referenzwert. Genau genommen wird der Referenzwert als monetarisierbarer Effekt definiert. Dieser Effekt wird durch die Referenzaktivitäten eines Kunden hervorgerufen.

### **Der Informationswert**

Fließen hinsichtlich des Referenzwertes die Informationsströme vom Kunden an die ihn umgebene Umwelt, so wandern die Informationen im Sinne des Informationswertes in Richtung des Unternehmens.

Nachdem ein fließender Übergang zwischen der Übermittlung von Informationen und kooperativer Zusammenarbeit zwischen Kunde und Unternehmen besteht, werden dem Informationswert das Informations-, das Innovations- und das Kooperationspotenzial untergeordnet.

Von Wangenheim entwickelte ein Modell, welches sich folgende Frage stellt: „Welche Rolle spielt Weiterempfehlung zur Erreichung der Ziele eines kunden-

---

<sup>33</sup> Naumann, Earl: Creating Customer Value – The path to sustainable competitive advantage, Thomson Executive Press, Ohio 1995, Seite 109ff

wertorientierten Marketings?“<sup>34</sup> Dabei beschäftigt sich das **Weiterempfehlungswert-Modell** mit dem Ansatz, sich an der Wirkung zu orientieren, die positive und negative Weiterempfehlungen von Kunden auf die Akquisition von Neukunden und die Bindungen von Bestandskunden ausüben. In diesem Modell sind, nebst dem Weiterempfehlungswert, speziell die positiven oder negativen Beiträge der Weiterempfehlung auf die Neukundenakquisition (Akquisitionswert) sowie auf die Kundenbindung (Bindungswert) zu untersuchen.

Der **Akquisitionswert** entsteht dem Unternehmen, wenn ein bestehender Kunde durch seine Weiterempfehlung Neukunden wirbt. Wenn der Kunde potenzielle Neukunden akquiriert, dann ergibt sich aus der Anzahl der Weiterempfehlungen und deren relativen Einfluss auf die Gewinnung eines neuen Kunden der Akquisitionswert.<sup>35</sup>

Aus unternehmerischer Sicht lässt sich durch Weiterempfehlung Wertschöpfung erreichen, wenn ein bestehender Kunde einen potenziellen Neukunden von dem empfohlenen Unternehmen überzeugt. Somit leistet die Weiterempfehlung einen Beitrag zur Neukundengewinnung. Der Wert eines gewonnenen Neukunden ergibt sich für ein Unternehmen zum Kundenwert aus den denkbaren Einzahlungsüberschüssen, welche tatsächlich und in der zukünftigen Periode der Geschäftsbeziehung erzielt werden. Eine exakte Schätzung des Weiterempfehlungswertes ist streng genommen erst dann möglich, wenn die Bewertungsproblematik aller Dimensionen des Kundenwertes gelöst ist, weil sich das Wertpotential eines gewonnenen Neukunden aus der Summe möglicher Kundenwertdimensionen ergibt. Außerdem ist der Wert eines akquirierten Kunden von seinem eigenen Weiterempfehlungswert abhängig.

**Bindungswert** ist der positive oder negative Einfluss von Weiterempfehlungen auf die Kundenbindung. Klar ist, dass bereits bestehende Kunden nicht mehr akquiriert werden. Wird jedoch dem Kunden die Wahl seines gewählten Unter-

---

<sup>34</sup> Von Wangenheim, Florian: Weiterempfehlung und Kundenwert, in: Franz-Rudolf, Esch; Reinhold, Decker; Andreas, Herrmann; Henrik, Sattler; Herbert, Woratschek (Hrsg.), Marken- und Produktmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2003, Seite 68

<sup>35</sup> Vgl.: Schneider, Nadine C.: Kundenwertbasierte Effizienzmessung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007, Seite 147

nehmens z.B. von einem anderen Kunden positiv bestätigt, ist es denkbar, dass sich dies positiv in den Kundenbindungseffekten zeigt. Umgekehrt wäre zu erwarten, dass der Empfang einer negativen Weiterempfehlung sich dementsprechend nachteilig auf die Kundenbindung auswirkt. Da die Kundenbindung von vielen Einstellungen und Verhaltensweisen geprägt ist, könnte ein Einfluss von Weiterempfehlungen auf die Kundenbindung verschiedenste Formen annehmen. Zum Beispiel wäre es möglich, dass der Empfänger einer positiven Weiterempfehlung eher motiviert ist, ein zusätzliches Produkt oder eine höherwertige Leistung des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Zusätzlich wird der Kunde, bei Empfang positiver Information aus der Weiterempfehlung, weniger geneigt sein, seinen Anbieter zu wechseln. Dies würde zur Folge haben, dass die Kundenbindungsdauer des bestehenden Kunden verlängert wird.

Der Weiterempfehlungswert eines Kunden ergibt sich daher als Summe seines Akquisitionswertes und seines Bindungswertes.<sup>36</sup>

Allgemein ist anzumerken, dass hinsichtlich der Kosten-Nutzen-Betrachtung Weiterempfehlungen, wenn sie nicht durch direkte Maßnahmen für die Gewinnung von Neukunden generiert werden, grundsätzlich als kostenlos anzusehen sind.

Die bisherigen Erläuterungen und Forschungen zeigen, dass die Erfolgskette, besonders auf der Senderseite der Weiterempfehlung, Lücken und zahlreiche Einflussfaktoren aufweist. Zum einen beeinflussen zum Beispiel Marketingmaßnahmen aus der Unternehmenssicht das Weiterempfehlungsverhalten, auf der anderen Seite gibt es individuelle Einflussfaktoren der Weiterempfehlungsabgabe. In Anbetracht ihrer Wirkungen in Bezug auf den Sender müssen die Einflussfaktoren nach ihrem Ursprung und der Art ihrer Wirkung untergliedert werden. Ferner unterscheiden sie sich noch innerhalb der Wirkungsweisen, was heißt, ob sie intern oder extern auftreten. Folgende Abbildung soll die Kategorisierung externer und interner Einflussfaktoren und deren Wirkungsweise veranschaulichen:

---

<sup>36</sup> Vgl.: Von Wangenheim, Florian: Weiterempfehlung und Kundenwert, in: Franz-Rudolf, Esch; Reinhold, Decker; Andreas, Herrmann; Henrik, Sattler; Herbert, Woratschek (Hrsg.), Marken- und Produktmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2003, Seite 69

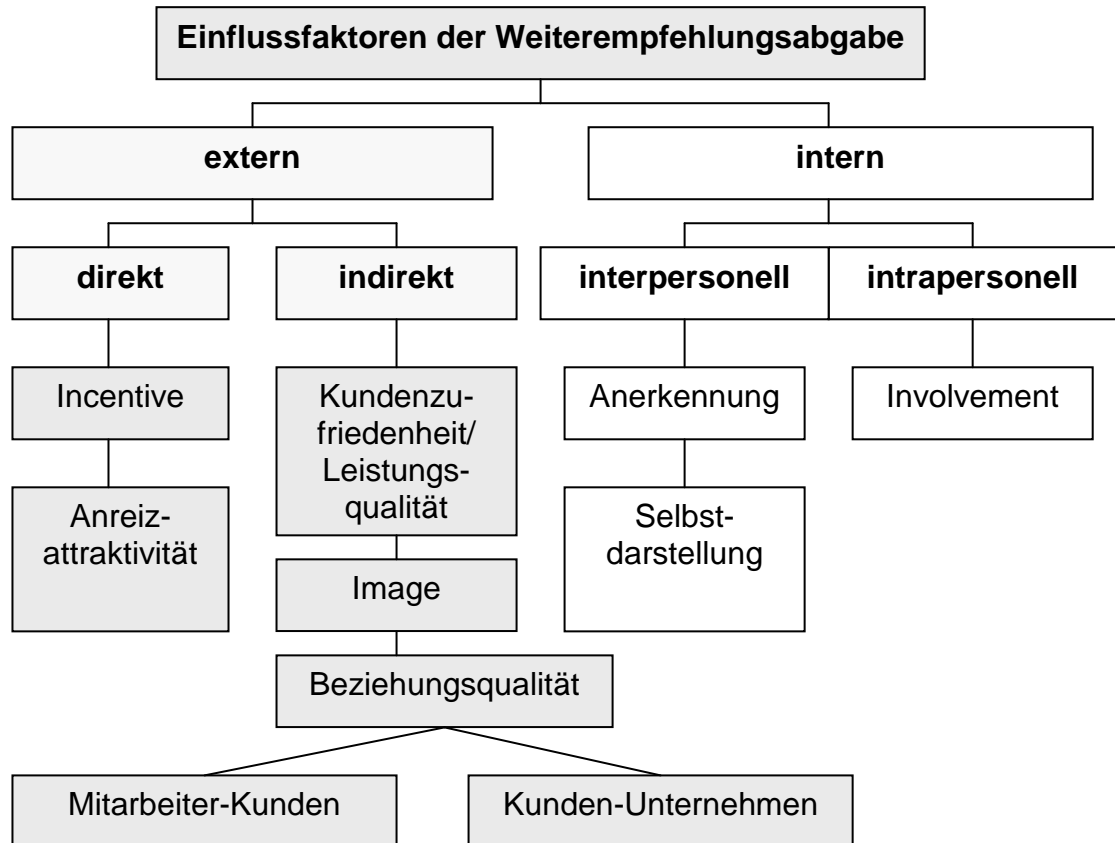


Abbildung 5: Überblick über die Einflussfaktoren<sup>37</sup>

Hauptaugenmerk in dieser Arbeit wird in weiterer Folge auf die externen Einflussfaktoren gelegt.

Im Allgemeinen teilen sich die **externen Einflussfaktoren** in direkte und indirekte unternehmensseitige Maßnahmen. Die **direkten Einflussfaktoren**, welche materielle beziehungsweise monetäre Incentives beinhalten, verfolgen einen finanziellen Gewinn. Incentives werden vor allem im Rahmen von Kundenwerben-Kunden (KwK)-Maßnahmen genutzt, was bedeutet, dass beim Nachweis der Werbung eines Neukunden durch eine Weiterempfehlung der Sender eine vereinbarte Geld- oder Leistungsprämie erhält. Diesbezüglich werden zum Beispiel Prämien angeboten, welche vom Erfolg der Weiterempfehlung unabhängig sind. Ebenso ist es möglich, dass eine Erfolgsbeteiligung des weiterempfehlenden Kunden je nach Umsatz des Neukunden offeriert wird.

<sup>37</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Markert, Gunnar: Weiterempfehlung als Marketingziel, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Basler Schriften zum Marketing, Gabler Verlag, 1. Auflage 2008, Seite 26

Bei den **indirekten Einflussfaktoren** steht nicht der monetär bewertbare Gewinn im Vordergrund, sondern eine indirekte, emotionale Wirkung auf die Weiterempfehlung, welche nicht durch entsprechende Unternehmensmaßnahmen auf die Stimulierung von Weiterempfehlung abzielt. Bei den indirekten Maßnahmen, wie etwa Image oder Kundenzufriedenheit, besteht zwischen der Unternehmensmaßnahme und der Weiterempfehlungsabgabe ein stärkerer psychologischer Zusammenhang, da oft eine Weiterempfehlung aufgrund einer Begeisterung für eine bestimmte Leistung ausgelöst wird, oder aber wegen einer starken Identifizierung mit bestimmten Werten, Merkmalen oder einer Marke.

Neben den bereits erwähnten externen Einflussfaktoren existieren auch noch die internen. Diese **internen Einflussfaktoren** sind nicht beeinflussbar und differenzieren sich nach intra- und interpersonellen Motiven. **Intrapersonelle Faktoren** betreffen das persönliche Interesse an Bezugsobjekten der Weiterempfehlung, wie zum Beispiel das Involvement gegenüber einem bevorzugten Kundenberater oder einem Produkt.

**Interpersonelle Faktoren** hingegen beinhalten Bedürfnisse in Bezug auf andere Menschen, welche durch die Übermittlung bestimmter Inhalte zufrieden gestellt werden. Ferner besteht eine enge Beziehung zwischen dem Weiterempfehlungssender und dem Empfänger. Hier steht nicht wie bei materiellen Anreizen der ökonomische Nutzen im Vordergrund, sondern das Ziel der Selbstdarstellung und der Selbstwahrnehmung. Der Sender möchte die Charaktereigenschaften seiner Person selbst darstellen, indem er sich zum Beispiel als hilfsbereit präsentiert.

### **2.2.2 Theoretische Fundierung der Weiterempfehlungsabgabe**

In diesem Kapitel wird die Weiterempfehlungsabgabe verhaltenstheoretisch betrachtet. Wie schon dargestellt, sind die Einflussfaktoren in externe und interne Faktoren unterteilt.

Aus der Sicht des Unternehmens sind zunächst die externen Faktoren zu betrachten, welche eine Wirkungskette in Form eines **Stimulus-Organismus-Response-(SOR)-Modells** auslösen. Dieses abgebildete Verhaltensmodell stammt aus dem Behaviorismus.<sup>38</sup>

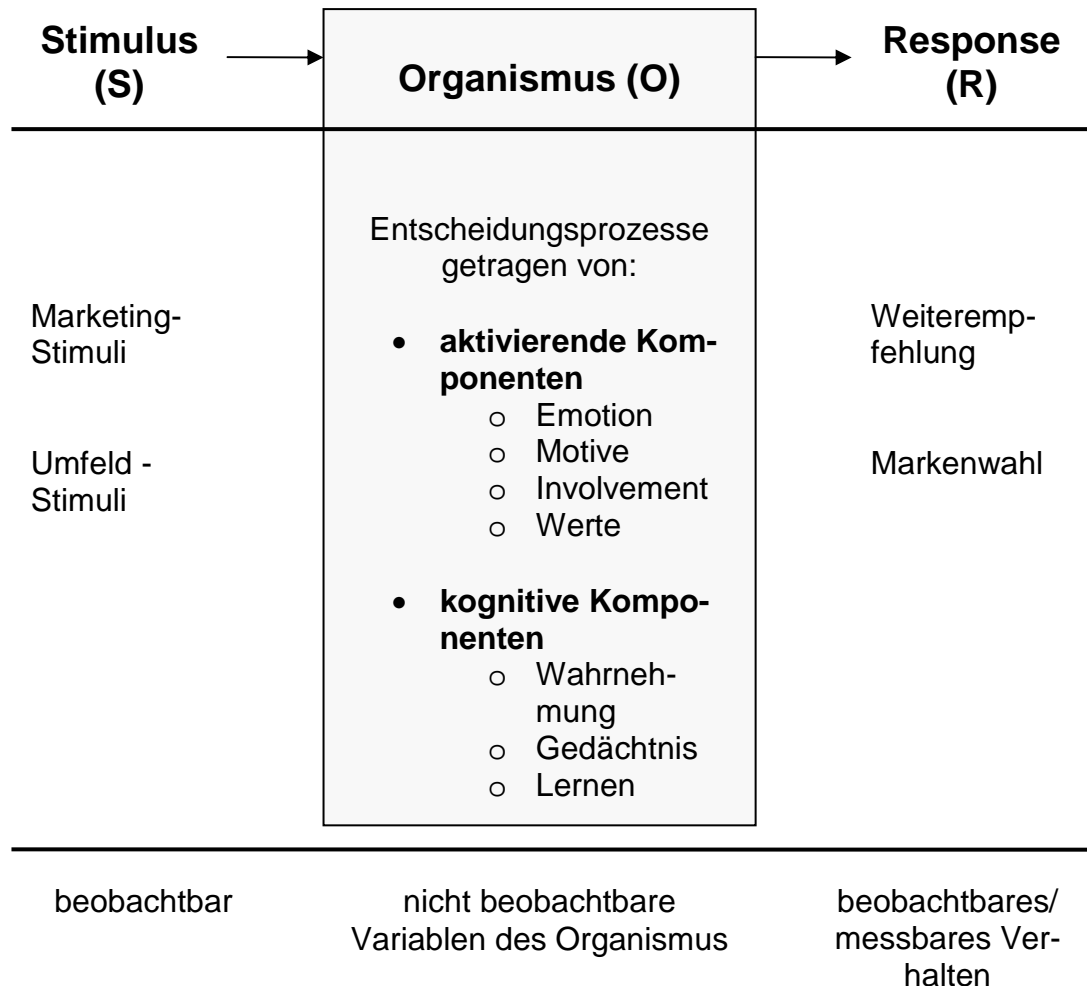


Abbildung 6: SOR-Modell<sup>39</sup>

Der Bereich der Stimuli umfasst die vom Unternehmen initiierten Einflussfaktoren (S), welche auf den Organismus der Konsumenten einwirken. Diese werden vom Kunden kognitiv und affektiv (O) verarbeitet und dies führt zu einer Reaktion (R), zum Beispiel in Form einer Weiterempfehlung. Der Organismus ist im Modell zuständig für die ablaufenden Vorgänge, welche nicht beobachtbar sind.

<sup>38</sup> Vgl.: Zimbardo, Philip G.: Psychologie, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, Tokio, 4. Auflage 1983, Seite 42

<sup>39</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an: Foscht, Thomas und Swoboda, Bernhard: Käuferverhalten, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2007, Seite 30



Die aktivierenden Determinanten beschreiben Zustände innerer Erregung, die den Organismus in einen Zustand der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit versetzen. Sie sind somit dafür verantwortlich, dass überhaupt ein Verhalten zu Stande kommt.

Die kognitiven Komponenten sind rationale Vorgänge. Diese steuern, welches Verhalten stattfinden soll. Dabei wird unterschieden zwischen Informationserwerb, welcher den Prozess der Aufnahme und Speicherung (Lernen) definiert, und der Informationsverarbeitung, welche sich auf die Vorgänge Erinnern, Vergleichen, Bewerten und Entscheiden bezieht.<sup>40</sup>

Aus Sicht des Kunden bestehen solche Gründe in persönlichen Zielen, die mit der Weiterempfehlungsabgabe erfüllt werden.

Über das Weiterempfehlungsverhalten gibt es zahlreiche verschiedene theoretische Erklärungsansätze.<sup>41</sup> Die Empfehlungsabgabe und –wirkung werden von vielen kundencharakteristischen Determinanten bestimmt. Um die Wirkung auf die Weiterempfehlungsabgabe gesamtheitlich erfassen zu können, erfordert eine theoretische Fundierung die Berücksichtigung mehrerer Perspektiven. Als besonders gehaltvoll haben sich dabei die **Austauschtheorie** und die **Motivationstheorie** erwiesen.

Inhalt der sozialen **Austauschtheorie** ist die Erklärung des Beginns, der Fortführung und der Beendigung sozialer Beziehungen. In Anlehnung an die Anreiz-Beitrags-Theorie lässt sich feststellen, dass soziale Beziehungen nur dann von langer Dauer sind, wenn die beteiligten Personen (Interaktionspartner) mit ihren Handlungen nach einer Maximierung der positiven Konsequenzen (Nutzen) und nach einer Minimierung der negativen Konsequenzen (Kosten) streben. Die soziale Austauschtheorie erklärt zusätzlich, dass die Belohnungen und die Kosten zweier Interaktionspartner unterschiedlich sein können, die Gewinne der Austauschpartner aber immer äquivalent sein sollen.<sup>42</sup> Für beide muss der wahrgenommene Nutzen gleich hoch sein.

---

<sup>40</sup> Vgl.: Beyer, Thomas: Determinanten der Sportrezeption, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2006, Seite 30

<sup>41</sup> Vgl.: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 7. Auflage 2010, Seite 12

<sup>42</sup> Vgl.: Raab, Gerhard; Unger, Fritz: Marktpsychologie, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage 2005, Seite 329

Basierend auf den Regeln der ökonomischen Transaktionen ist die Stabilität einer Beziehung davon anhängig, ob Geben und Nehmen (Kosten und Nutzen) aus Sicht beider Transaktionspartner als ausgewogen gesehen werden. Demnach erfolgt die Weiterempfehlungsabgabe nur unter der Bedingung, dass der wahrgenommene, ökonomische Nutzen höher ist, als die wahrgenommenen zeitlichen und psychischen Kosten. Diese resultieren beim Sender einerseits aus der Unsicherheit, ob sich der Empfänger überzeugen lässt. Andererseits besteht die Unsicherheit, ob der Empfänger mit der empfohlenen Leistung zufrieden ist. Sollte der Empfänger nämlich unzufrieden sein, wirken sich beim Sender die psychischen Kosten, im Sinne von Verlust der Glaubwürdigkeit und des Expertenstatus, aus. Die Gegenüberstellung der Kosten- und Nutzenerwartung bestimmt somit von Beginn an das Kommunikationsverhalten.

Durch die Mehrstufigkeit der Weiterempfehlung (Unternehmen, Sender, Empfänger) umfasst der Austausch jedoch komplexere Überlegungen bezüglich der Kosten- und Nutzentheorie. Bei den externen direkten Einflussfaktoren, wie zum Beispiel einem Incentive, bestehen zwei Ebenen von Kosten- und Nutzenaspekten. Bei der Betrachtung der Sender-Unternehmens-Beziehung erhält der Kunde für einen gewonnenen Kunden ein Incentive als „Provision“. Dieses Verhalten kommt vor allem im Rahmen von **KwK-Maßnahmen** zum Einsatz. Bei diesem werden aktuelle Kunden vom Unternehmer durch einen Einsatz von Anreizen aufgefordert, potenzielle Neukunden aus dem sozialen Umfeld aktiv auf Anbieterleistung anzusprechen. Grundsätzlich kann bezüglich der Anreizform nach materiellen und immateriellen Leistungen unterschieden werden. Generell ist der Einsatz von KwK-Maßnahmen zweckmäßig, wenn der Erfahrungsaustausch unter den Kunden eine wichtige Rolle im Kaufprozess spielt. Folglich könnte auch das angebotene Produkt oder die angebotene Dienstleistung die Anwendbarkeit von Weiterempfehlungen beeinflussen. Bei Erfahrungsgüter bzw. Vertrauensgütern sind solche Kampagnen weitaus effektiver als bei Suchgütern, weil die Möglichkeit zur Beurteilung durch den Konsumenten erst nach Inanspruchnahme beziehungsweise überhaupt nicht gegeben ist. Bei teuren, exklusiven Luxusgütern zeigt sich das Problem, dass der Einsatz von KwK-Maßnahmen, aufgrund zu geringwertiger Prämien, zu Image- oder Akzeptanzproblemen führen kann.

Um zum Kosten- Nutzenaspekt zurückzukehren, wird hingegen in der Sender-Empfänger-Beziehung der Austausch durch zeitliche und psychische Kosten der Weiterempfehlungsabgabe und durch eine mögliche Gegenleistung des Empfängers bestimmt. Diese Gegenleistung ist den externen internen Einflussfaktoren zuzuordnen. Ebenfalls ist den internen Determinanten die aus der Austauschtheorie abgeleitete Equitytheorie unterzuordnen. Hier entwickelt der Kunde die Wahrnehmung von Leistungsmerkmalen und bestimmenden Eigenschaften einer Beziehung die emotionale Verpflichtung im Sinne eines „Gebens und Nehmens“, eine gerechte Verteilung der Nutzenanteile zu erreichen. Die Equitytheorie beinhaltet, dass die Verhältnisgrößen Input/Output bei zwei oder mehreren Personen gleich sein sollen, damit eine Fairness spürbar wird.<sup>43</sup> Ausgehend vom Gerechtigkeitsgedanken löst eine hohe Zufriedenheit des Kunden das Bedürfnis aus, sich für eine Leistung erkenntlich zu zeigen. Dadurch wird versucht, den Nutzenanteil des Unternehmens zu erhöhen, um so einen fairen Austausch zu erreichen.

Ein weiterer möglicher Nutzen der Empfehlungsweitergabe kann etwa die Bestätigung einer in Anspruch genommenen Leistung sein. Ebenso kann der Sender bei Freunden über ein bestimmtes Produkt bzw. über eine bestimmte Dienstleistung als „klug“ gelten und somit sozialen Status und Macht erlangen, was für den Sender positiv zu sehen ist. Andererseits wird unter anderem bei der Empfehlungsweitergabe der zeitliche Aufwand als Kostenpunkt gesehen. Der Informationswert ist für den Empfehlungsempfänger eine zentrale Nutzenkomponente, da dieser einen verringerten zeitlichen Aufwand für Informationssuche und Produktvergleiche hat. Wenn Empfehlungen aus dem sozialen Umfeld kommen, können die mit einer Kaufentscheidung verbundenen Unsicherheiten minimiert werden. Ebenso gewährleistet die Berücksichtigung von Informationen aus dem Freundeskreis die soziale Anerkennung. Diesen zwei Aspekten steht beim Empfänger auch ein vielleicht wahrgenommenes Risiko gegenüber, da es möglich sein kann, fehlerhafte oder unvollständige Information zu erhalten.

---

<sup>43</sup> Vgl.: Bierhoff, Hans-Werner: Sozialpsychologie, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 6. Auflage 2006, Seite 164

Zentrales Element der sozialen Austauschtheorie ist also der Kosten-Nutzen-Vergleich, der sowohl vom Sender als auch vom Empfänger vorgenommen wird. Das Ergebnis der Gegenüberstellung des Kosten- und Nutzenaspektes hängt letztendlich vom Verhalten der Austauschpartner ab. Wenn die Nutzenaspekte überwiegen, werden der Sender zur Abgabe und der Empfänger zur Annahme bereit sein. Überwiegen jedoch die Kostenaspekte, werden beide die Abgabe bzw. Annahme verweigern.

Abschließend kann bestätigt werden, dass die soziale Austauschtheorie eine hohe Bedeutung für die Herleitung von Einflussfaktoren der Empfehlungsabgabe und –wirkung hat. Die externen Einflussfaktoren sind auf jeden Fall durch die Austauschtheorie erklärbar. Die internen Einflussfaktoren lassen sich durch die Austauschtheorie nicht erklären, weil kein wirklicher bzw. symbolischer Austausch vorliegt. Dies veranschaulicht nachstehende Abbildung.<sup>44</sup>

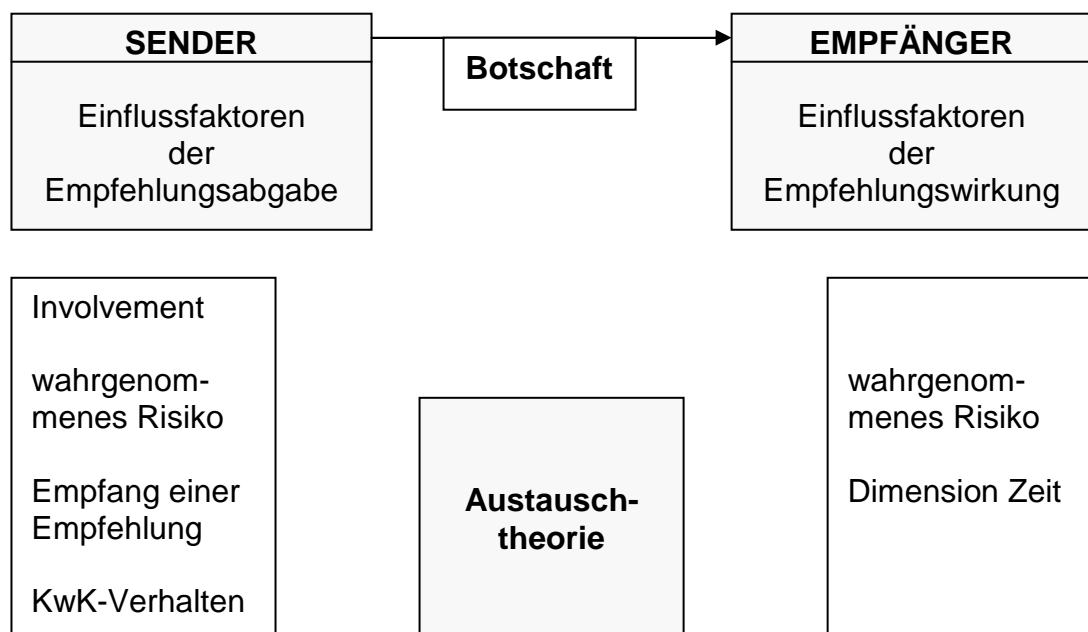


Abbildung 7: Determinanten der Austauschtheorie

Im Allgemeinen beschreibt die **Motivationstheorie** verhaltensauslösende,

<sup>44</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Nießing, Daniel: Kunden-werben-Kunden-Kampagnen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007, Seite 89

-steuernde und -beendende Bedingungen. Dieses Vorgehen erklärt in erster Linie persönlichkeitsabhängige Einflussfaktoren, wie zum Beispiel das Involvement oder die Selbstbestätigung.

Der Begriff Motivation definiert verschiedenste psychologische Prozesse, welche besagen, dass ein Lebewesen sein Verhalten hinsichtlich der zu steuernden Richtung und den dafür einsetzbaren Energieaufwand so ausrichtet, dass das erwünschte Ergebnis eintritt. Grundlage dafür ist das so genannte Erwartungs-Valenz-Modell, welches das entsprechende Verhalten als Folge individueller Bedürfnisse beschreibt. Dieses Modell erklärt, dass die Motivation auf die Erwartungen bestimmter Handlungsergebnisse und Handlungsfolgen sowie auf deren Bewertung zurückführt. Die Handlungstendenz einer Person setzt sich aus folgenden Komponenten zusammen:<sup>45</sup>

- Ergebniserwartung (Erwartung der Person, dass ihr Handeln ein Ergebnis mit sich bringt)
- Instrumentalitätserwartung (Erwartung der Person, dass ein Ergebnis mit bestimmten Folgen verknüpft ist)
- Valenz des Handlungsergebnisses (Attraktivität eines Zieles)

Damit ist eine Ähnlichkeit gegenüber der Austauschtheorie erkennbar, welche die Motivation bestimmter Handlungen mit einer erwarteten Belohnung durch Dritte begründet. Bezüglich der beschriebenen Austauschtheorie wird eine Abgrenzung im Bereich der Beziehungsintensität vorgenommen. Hierbei werden unterschieden:<sup>46</sup>

### **„Communal relationships“ und „Exchange relationships“**

Beim motivierten Austausch (communal relationship) sind enge zwischenmenschliche Bindungen im Vordergrund. Eine enge Bindung ist beispielsweise zwischen Familienmitgliedern oder Freunden gegeben. Hier bestimmt die soziale Nähe das Verhalten. Determinanten wie Hilfsbereitschaft und Solidarität sind

<sup>45</sup> Vgl.: Kühn, Stephan; Platte, Iris; Wottawa, Heinrich: Psychologische Theorien für Unternehmen, Vandenhoeck&Ruprecht, Göttingen 2006, Seite 135

<sup>46</sup> Vgl.: Nießing, Daniel: Kunden-werben-Kunden-Kampagnen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007, Seite 73

ebenso bedeutend. Die Beziehungen bei der Austauschtheorie (exchange relationship) sind hingegen eher oberflächlich, wie es bei Bekannten oder Fremden der Fall ist. Bei diesem Beziehungstyp wird immer eine Gegenleistung erwartet. Daher kommt bei externen Einflussfaktoren, wie Incentives, die Motivationstheorie nur beschränkt zum Tragen, weil es nur zur Weiterempfehlungsabgabe kommt, wenn die Attraktivität des Incentives und die Wahrscheinlichkeit, diese zu erhalten, hoch genug sind. Aus der Sicht des Unternehmens wirkt die Höhe des Incentives auf die Motivation zur Weiterempfehlungsabgabe. Ob nun der Empfänger tatsächlich Kunde wird, hängt sehr wohl von der Motivation ab.

Im Gegensatz zu externen Determinanten sind vor allem interne, intrapersonelle und interpersonelle Einflussfaktoren durch motivationstheoretische Theorien erklärbar.

Ferner ist höchst interessant aufgrund welcher Motive jemand zum Beispiel eine Empfehlung abgibt? Vorerst ist ein Interesse am Bezugsobjekt Voraussetzung. Daher dient das Konstrukt des Involvements als Ausgangspunkt der Motivation. Bei diesem Versuch wurden vier Motive identifiziert, die für die Abgabe von Informationen relevant sind, und Motive, die das Verhalten des Informationssuchenden erklären.

Bei der Informationsabgabe („motivation to talk“) werden die vier Motive **Produkt-Involvement** (Produktinteresse), **Self-Involvement** (Selbstdarstellung), **Other-Involvement** (Altruismus) und **Message-Involvement** (Informationsinteresse) genannt.<sup>47</sup>

Als **Produkt-Involvement** (Produktinteresse) bezeichnet man die Situation, wenn die Erwartungen eines Kunden hinsichtlich eines erworbenen Produktes oder einer in Anspruch genommenen Dienstleistung zu einem gewissen Grad übertroffen wurden. Dann verspürt der Kunde einen inneren Drang, anderen Menschen seine Begeisterung kundtun zu wollen oder sogar eine Empfehlung abgeben zu wollen. Dieser innere Spannungszustand ist dadurch begründet, dass der Konsument sich dem Anbieter gegenüber bevorteilt fühlt und dessen

---

<sup>47</sup> Vgl.: Geyer, Christop: Intrinsisch motiviertes Streben nach sozialer Anerkennung, Norderstedt, 1. Auflage 2008, Seite 70

Weiterempfehlung als Gegenleistung für die positive Kauferfahrung leisten möchte.

Beim **Self-Involvement** (Selbstdarstellung) präsentiert sich der Kommunikator als Fachmann. Die ausgelösten Informationsabgaben dienen dem Sender der Erfüllung seiner eigenen Bedürfnisse. Er möchte Prestige, Expertenstatus und soziale Anerkennung erlangen, indem er seine Überlegenheit sowie sein Know-how über ein Produkt oder eine Dienstleistung darbietet.

Im Gegensatz zum Self-Involvement werden beim **Other-Involvement** (Altruismus) altruistische Beweggründe des Konsumenten zusammengefasst. Der Sender möchte in seinem Interesse – ohne Aussicht auf Gegenleistung - dem Empfänger einen Gefallen erweisen, indem er ihm bei der Produktwahl Hilfe leistet. Hierdurch soll der Empfänger von der Erfahrung des Senders profitieren.

Das letzte Kommunikationsmotiv, das **Message-Involvement** (Informationsinteresse) basiert auf Kommunikationsprozessen, die aufgrund der Art und Weise, wie für ein Produkt geworben wird, initiiert wurden.<sup>48</sup> Zum Beispiel verleiten originelle Werbespots zur Informationsweitergabe oder zu einer Diskussion in einer Runde. Eine Produkterfahrung des Senders wird hier nicht vorausgesetzt.

Abschließend sei erwähnt, dass die Informationsabgabe meist aus einer Kombination dieser vier Motive resultiert.

Die **Informationssuche** nimmt ihren Lauf, wenn ein Konsument Informationen über ein spezielles Produkt oder eine Dienstleistung finden möchte. Hierbei sucht der Informationsempfänger Informationsquellen bzw. uneigennützige Kommunikationspartner, welche kein kommerzielles Interesse verfolgen. Seine Kaufentscheidung wird auch von denjenigen Gesprächspartnern beeinflusst, die Erfahrung über das gewünschte Produkt haben.

In Anlehnung an das bereits beschriebene Self-Involvement gilt als spezieller Ansatz der Motivationstheorie die so genannte Impression-Management-

---

<sup>48</sup> Vgl.: Pütz, Christoph: Der Einfluss der interpersonellen Kommunikation auf die produktbezogene Einstellung – untersucht am Beispiel der Filmbranche, Grin Verlag, 1. Auflage 2004, Seite 11

Theorie, welche im Hinblick auf die Weiterempfehlung als Ausprägung zwischenmenschlicher Kommunikation als besonders geeignet erscheint. Mit Hilfe des Impression Managements versuchen Menschen teils bewusst und teils unbewusst den Eindruck, welchen sie bei anderen Menschen erwecken, zu steuern und zu kontrollieren.<sup>49</sup> Ferner strebt der Sender nach Anerkennung eines kommunizierten Status und hat bei der Weiterempfehlung den Wunsch nach einer Selbstdarstellung, sodass er als Experte oder hilfsbereite Person wahrgenommen wird.

Zusammenfassend beschreibt die Motivationstheorie vor allem die persönlichen Bedürfnisse, die unabhängig von einer Gegenleistung bestehen. Diese sind auf selbstbezogene und auf soziale Bedürfnisse einer Person zurückzuführen. Folgende Abbildung zeigt, welche Determinanten der Empfehlungsabgabe und –wirkung auf die Motivationstheorie zurückzuführen sind:<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Vgl. Goertz, Susanne: Portfolio-Werbung, in: Franz-Rudolf, Esch; Reinhold, Decker; Andreas, Herrmann; Henrik, Sattler; Herbert, Woratschek (Hrsg.), Marken- und Produktmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007, Seite 26

<sup>50</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Nießing, Daniel: Kunden-werben-Kunden Kampagnen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007, S. 77



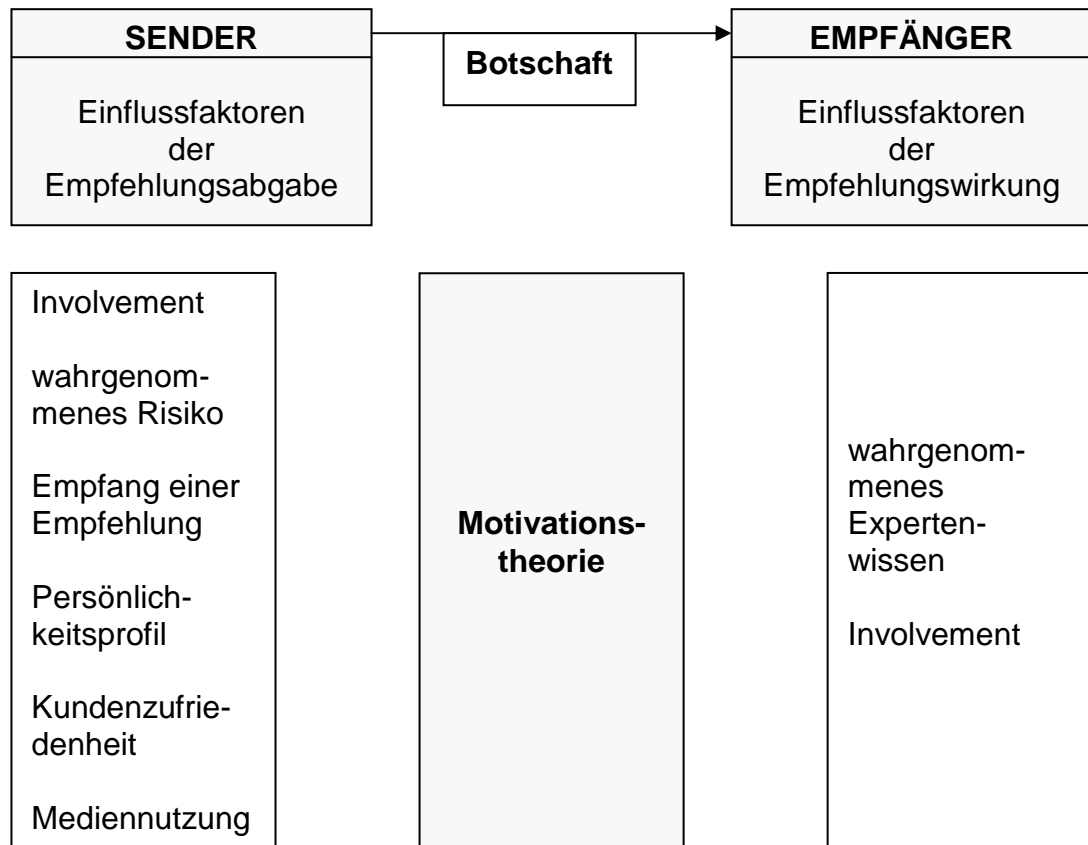


Abbildung 8: Determinanten der Motivationstheorie

Aufgrund der verhaltenstheoretischen Fundierung lassen sich beide beschriebenen Theorien zusammenführen. Im Hinblick auf Weiterempfehlung teilt sich der Nutzen in zwei Kategorien auf: den Unternehmensnutzen und den Empfängernutzen durch ein Bedürfnis. Vor der Weiterempfehlungsabgabe findet bezüglich des Nutzens einer Handlung eine Kosten-Nutzen-Abschätzung statt. Die tatsächlich entstandenen Kosten und der Nutzen einer Handlung resultieren aus dem Ergebnis der Weiterempfehlung (z.B. resultiert der Kauf des Empfängers aus der Überzeugung des Senders) oder dem Ergebnis des Impression Managements (z.B. die Anerkennung des Senders als Experte).

### 2.2.3 Stand der Forschung

Hier werden nun die Einflussfaktoren der Weiterempfehlungsabgabe hinsichtlich des Status Quo der Forschung erörtert. Abbildung 3 im Kapitel 2.2.1 zeigte bereits die Gliederung nach externen und indirekten Einflussfaktoren.

Zu den externen, direkten Determinanten gehören die Incentives und die damit verbundene Incentiveattraktivität.

Als **Incentive** (Kaufanreiz) kann das Unternehmen Geld- und Sachprämien, Veranstaltungen oder Reisen einsetzen, um Kunden zu beeinflussen, zu motivieren oder zu belohnen. Zur direkten Einflussnahme auf die Weiterempfehlungsabgabe beinhalten Maßnahmen die aktive Ansprache des Senders, welchem ein Anreiz gegeben wird, um ihn zu einer Weiterempfehlungsabgabe zu motivieren. Die am weitesten verbreitete Form sind **KwK-Kampagnen**. Hier steht die Vergabe eines Incentives mit der tatsächlichen Gewinnung eines Neukunden in Verbindung. So werden diese Kampagnen als zentrales Instrument zur Nutzung des Kundenempfehlungsverhaltens unter Kunden angesehen. Da das Incentive nur im Erfolgsfall, also bei der Gewinnung eines neuen Kunden gewährt wird, gilt eine solche Kampagne für besonders effizient.<sup>51</sup> Sie weist eine hohe Zielgenauigkeit auf, weil Weiterempfehlungen gegenüber Personen ohne Interesse an der Leistung nicht honoriert werden. Es können sehr wohl Mitnahmeeffekte entstehen, wenn Kunden Weiterempfehlungen gegenüber Kunden aussprechen, die an der Leistung gar nicht interessiert sind, oder wenn der potenzielle Neukunde die entsprechende Leistung ohnehin gekauft hätte. Hier trägt die Form der Förderung von Weiterempfehlungen hauptsächlich zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades bei.

In der Wissenschaft wurde ein Versuch vorgenommen, in dem geprüft wurde, ob die KwK-Maßnahme der entscheidende Grund für den Erwerb der Leistung war. „Aus Sicht der werbenden Person lässt sich bei etwa 27 % der Befragten die Kaufentscheidung des neuen Kunden auf die KwK-Kampagne zurückführen. In knapp 31 % der Fälle wurde die befragte Person gebeten, als Werber zu fun-

<sup>51</sup> Vgl.: Garnefeld, Ina: Kundenbindung durch Weiterempfehlung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008, Seite 160

gieren.“<sup>52</sup> Die KwK-Maßnahme stellt offensichtlich nicht den ausschlaggebenden Grund für den Erwerb der Anbieterleistung dar. In vielen Fällen wurde die Kaufentscheidung schon vorher getroffen und der Werber kam durch die Teilnahme an der KwK-Kampagne zusätzlich in den Genuss der Prämie.

„Aus Sicht der geworbenen Person ist die KwK-Kampagne nur in 49 % der entscheidende Grund für den Erwerb der Leistung. Ein gutes Drittel gab an, sich bereits zum Kauf des Produktes entschlossen zu haben, bevor sie von der KwK-Maßnahme gehört hatten. Weitere 15 % der Probanden haben das Produkt hingegen nur erworben, um die Prämie zu erhalten.“<sup>53</sup> Dieser Studie zufolge hat der Mitnahmeeffekt bei der Kunden-werben-Kunden-Maßnahme einen sehr hohen Stellenwert. Ferner werden die Konsumenten bezüglich der Weiterempfehlungsabgabe durch die Incentivehöhe beeinflusst. Aus Sicht des Kunden eignen sich die Anreize für die individuelle Bedürfnisbefriedigung. Je höher die wahrgenommene Anreizattraktivität ist, desto wahrscheinlicher kommt es zu einem entsprechenden Weiterempfehlungsverhalten.<sup>54</sup> Diese Konsequenz erfüllt die grundsätzlichen Überlegungen der Motivationstheorie, da Anreize nur dann anregend wirken, wenn sie auf zu Grunde liegende Motive bzw. Bedürfnisse treffen. Dies führt zu einer positiven Annahme, dass die Wirkung der Incentivevergabe sehr determiniert wird von der Anreizattraktivität.

Zusammenfassend zeigt die Forschung bei monetären Incentives für die Weiterempfehlung, dass

- Incentives die Weiterempfehlungsabgabe als Preisvorteil unterstützen,
- Incentives in Abhängigkeit persönlichkeitspezifischer Faktoren auf die Weiterempfehlungsabgabe wirken,
- die Incentivevergabe von dem Begeisterungsgrad des Senders abhängt.

Zu den externen, indirekten Einflussfaktoren gehören die Kundenzufriedenheit/Leistungsqualität, das Image und die Beziehungsqualität.

---

<sup>52</sup> Vgl.: Posselt, Thorsten; Dubravko, Radic', Fetzer, Anna: Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, in: Gröppel-Klein, Andrea (Hrsg.), Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2004, Seite 332

<sup>53</sup> Vgl.: Ebenda, Seite 332f

<sup>54</sup> Vgl.: Hoffmann, Anke: Die Akzeptanz kartenbasierter Kundenbindungsprogramme aus Konsumentensicht, in: Manfred, Krafft (Hrsg.) Kundenmanagement & Electronic Commerce, Gabler Verlag, Wiesbaden 2008, Seite 145

Die **Kundenzufriedenheit** ist eine altbewährte Determinante und wichtigste Voraussetzung für die Weiterempfehlung. „Unter Kundenzufriedenheit wird das Resultat eines komplexen psychischen Vergleichsprozesses verstanden“.<sup>55</sup> Dabei findet ein Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Produktnutzung mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden statt. Die Kundenzufriedenheit entsteht dann, wenn die wahrgenommene Produktleistung dem zu Grunde liegenden Vergleichsstandard entspricht. Das Übertreffen der Leistungserwartung kann sogar Begeisterung auslösen. Umgekehrt entsteht möglicherweise jedoch auch Unzufriedenheit. Kunden, die begeistert oder sehr zufrieden mit den Leistungen des Unternehmens sind, werden ein aktives positives Weiterempfehlungsverhalten haben. Generell gilt Kundenzufriedenheit als eine Schlüsselgröße für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. Die Zufriedenheit beeinflusst nicht nur die kognitiven und emotionalen Komponenten, wie zum Beispiel Einstellung und Vertrauen, sondern auch die Verhaltensbereitschaft, wie z.B. die Weiterempfehlungsabsicht.

Wie gesagt, kommt der Kundenzufriedenheit der größte Einfluss zu. Zusätzlich besteht noch ein relativ hoher Einfluss der Kundenzufriedenheit durch das **Commitment**, welches zum Teil von der Zufriedenheit beeinflusst wird. Dieses kennzeichnet die emotionale Bindung an ein Bezugsobjekt und ist möglich, wenn der Dienstleistungskunde ein emotionales Bindegefühl verspürt. Hier kommt die Emotion als Ursache der Weiterempfehlung zum Tragen, indem wahrgenommene Freundlichkeit oder Sympathie ausgelöst wird. Ein weiterer Schlüsselfaktor für eine langfristige Bindung ist das Vertrauen. Wird eine Leistung oder die Erwartung des Kunden wiederholt vom Bezugsobjekt positiv erfüllt, entsteht zwischen Kunden und Bezugsobjekt Vertrauen. Dies führt wiederum zur Kundenzufriedenheit.

Ebenso ist auch die **Leistungsqualität** eine wichtige Größe der Weiterempfehlung, welche der Kundenzufriedenheit nachgelagert ist. Die Leistungsqualität setzt sich wiederum aus dem Umfeld der Leistungserstellung (z.B. Lage des Geschäfts), der Qualität des Produktes hinsichtlich seiner Nutzung und der Interaktion (z.B. Beratungsgespräch) zusammen. Um Kunden begeistern zu kön-

---

<sup>55</sup> Homburg, Christian; Koschate, Nicole: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Albers/Hermann (Hrsg.) Handbuch Produktmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2007, Seite 846

nen, sind jene Faktoren von großer Bedeutung, welche eine bessere Qualität oder einen Zusatznutzen bieten, sodass die Erwartung vom Kunden übertroffen wird. Ferner existiert ein erheblicher Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und positiver Mund-zu-Mund-Kommunikation.<sup>56</sup> Mund-zu-Mund Propaganda kann zwar nicht vom Unternehmen direkt beeinflusst werden, dennoch hat sie für das Unternehmen einen hohen Stellenwert. Eine positive WOM trägt durch Empfehlung zur Neukundengewinnen bei, senkt somit die Akquisitionskosten und erhöht die Reputation des Unternehmens. Ein Grund für die positive Mundwerbung ist zum Beispiel, dass Empfehlungen aus dem Freundeskreis greifbare Erfahrungen beinhalten und die Informationen vom Empfänger besser wahrgenommen werden. Die Botschaft vom Sender wird dadurch für authentischer und glaubwürdiger gehalten als die Massenwerbung vom Unternehmen. Unzufriedenheit steht bei zahlreichen Studien nicht im Vordergrund, daher wird negative Mund-zu-Mund-Kommunikation nicht behandelt.

Zusammenfassend zeigt die Forschung, wenn die Kundenzufriedenheit Determinante der Weiterempfehlungsabsicht/abgabe ist, dass

- die Weiterempfehlungsabsicht bei steigender Kundenzufriedenheit zunimmt,
- die Anzahl der Weiterempfehlungen mit steigender Zufriedenheit zunimmt,
- die Kundenzufriedenheit und Vertrauen die Weiterempfehlungsabgabe gleichermaßen beeinflussen, wenn die Kundenbindung als zusätzliche Determinante hinzugefügt wird,
- die Weiterempfehlungsabsicht mit wachsender Zufriedenheit stark steigt, jedoch die Weiterempfehlungsabgabe weniger, wenn als Determinante Commitment hinzugefügt wird.

Bezüglich der Leistungsqualität generiert die Freundlichkeit der Mitarbeiter einen beachtlichen Mehrwert für die Weiterempfehlungsabgabe.

---

<sup>56</sup> Vgl.: Faullant, Rita: Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007, Seite 12

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Weiterempfehlung ist die Unternehmenskommunikation. Diese dient vor allem der Positionierung eines Unternehmens oder einer Marke im Sinne eines Imageaufbaus. Das **Image** wird als Einstellung einer Person gegenüber einem Unternehmen verstanden. Es beinhaltet Persönlichkeitsmerkmale eines Unternehmens oder einer Marke, welche über Kommunikationskanäle des Unternehmens, das soziale Umfeld und Medien aufgenommen werden. Das Image wird beispielsweise durch Sponsoring, Öffentlichkeitsarbeit, soziales oder ökologisches Engagement und Eventmarketing geschaffen. Ebenfalls trägt auch das Verhalten der Mitarbeiter, wie zum Beispiel eine Pressekonferenz des Vorstands, entweder im positiven oder auch im negativen Sinn dazu bei.

Mittels Unternehmenskommunikation und der Wahrnehmung soll beim Konsumenten ein Nutzen gestiftet werden, welcher für ihn bedeutungsvoll ist und auch wahrgenommen wird. Ein wahrgenommener Nutzen der Produkte und Marken des Unternehmens führt zu einer positiven Einstellung und hebt das Image des Unternehmens.<sup>57</sup> Vergleicht nun der Kunde das wahrgenommene Image mit seinen eigenen Werten, erfolgt eine Identifikation mit einer Marke des Unternehmens oder mit einem Unternehmen. Auf diese Weise wird das Kaufverhalten und auch das Kommunikations- und Weiterempfehlungsverhalten beeinflusst.

Betrachtet man die Nutzenwahrnehmung genauer, trägt diese auch noch zum Unternehmens- oder Markenimage bei und dies führt im weiteren Sinne zur Kundenzufriedenheit. Somit ergibt sich eine Wirkungsbeziehung beginnend bei der Kommunikation über das Image mit integrierter Kundenzufriedenheit und endend bei der Weiterempfehlung. Aufgrund dessen ergibt sich die Annahme, dass die Weiterempfehlungsabsicht umso höher ist, je positiver das Unternehmensimage wahrgenommen wird.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist, dass eine geringfügige Werbeaktivität auf Grund unvollständiger Informationen zu einer verstärkten Weiterempfehlungsabsicht führt. Die Betrachtung positiver und negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation brachte das Ergebnis, dass eine geringere Werbeintensität be-

---

<sup>57</sup> Vgl.: Bauer, Hans H.; Stokburger, Gregor; Hammerschmidt, Maik: Marketingperformance, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2006, Seite 109

deutet, dass beim Bezugsobjekt Informationsmängel vorherrschen und somit die Mund-zu-Mund-Kommunikation gefördert wird.

Ist die Verbundenheit mit einer Marke dermaßen hoch, sind keine weiteren Determinanten für die Weiterempfehlungsabgabe mehr von Bedeutung. Dies belegt der Zusammenhang zwischen der emotionalen Verbundenheit mit Marken und dem Kundenverhalten.<sup>58</sup> Hat der Kunde keine Markenpräferenzen, dann wählt er sein Produkt objektiv und auf Grund von Preisvergleichen. Erst wenn die Konsumenten mit einer Marke emotional verbunden sind, bemühen sie sich um eine Beziehung. Eine ausgeprägte Markenverbundenheit entsteht aus Verhaltensweisen, welche von Bedürfnissen motiviert werden. Daraus resultiert eine Aufrechterhaltung einer Markenbeziehung. Die Marke wird nicht nur anderen gegenüber immer wieder präsentiert, sondern auch wiederholt gekauft und weiterempfohlen.

Stand der Forschung ist auch, dass ein Unterschied innerhalb der Kommunikationsstrategie besteht.<sup>59</sup> Zum einen können intransparente Informationen oder Kommunikationsinhalte mit einem hohen Unterhaltungs- bzw. Erlebniswert weitergegeben werden. Beides kann die Weiterempfehlungsabgabe unterschiedlich beeinflussen. Jedoch sind damit latente Einflussfaktoren verbunden, die nur in Bezug zu der betrachteten Leistung diskutiert werden können.

Zum anderen sei dahingestellt, wie ein Zusatznutzen erreichbar ist, wenn die Gestaltung der Werbebotschaft interessanter ausfällt. Wird die Leistung tatsächlich von Konsumenten genutzt, kann die Kommunikation durch den Aufbau einer exklusiven Marke zum kognitiven Nutzen beitragen. Hier wird durch eine Übereinstimmung des Selbstbildes eines Konsumenten und des kommunizierten Unternehmensimages zum Beispiel eine Wirkung erzeugt, bei der sich der Kunde noch mehr mit dem Unternehmen identifiziert. Daher könnte die Unternehmenskommunikation einen externen Anlass zur Weiterempfehlungsabgabe

---

<sup>58</sup> Vgl.: Diehl, Saskia: Brand Attachment, in: Esch, Franz-Rudolf; Decker, Reinhold; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik; Woratschek, Herbert (Hrsg.), Marken- und Produktmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2009, Seite 52

<sup>59</sup> Vgl.: Markert, Gunnar: Weiterempfehlung als Marketingziel in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Basler Schriften zum Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008, Seite 63

geben, jedoch sind derartige Nutzenaspekte bezüglich der genannten Einflussfaktoren in der Forschung nicht nachvollziehbar.

Die Forschung hat auch als letzten Punkt der externen indirekten Einflussfaktoren die **Beziehungsqualität** untersucht. Sprachlich wird z.B. Beziehungsqualität als Sammelbegriff definiert, welcher durch seine Komponenten näher konkretisiert wird. Unter anderem spielen die Merkmale Vertrautheit, Vertrauen, Zufriedenheit und Commitment eine zentrale Rolle.<sup>60</sup> Im Gegensatz zur Leistungsqualität wird die Beziehung langfristig beurteilt, weil sich die tatsächliche Belastbarkeit einer Beziehung erst dann zeigt, wenn sie auf die Probe gestellt wird. Beispielsweise können sich ändernde Marktgegebenheiten oder andere Umstände das Unternehmen zwingen, Entscheidungen zu treffen, welche belastend auf die Kunden-Unternehmens-Beziehung wirken.

Bei der **Kunden-Unternehmens-Beziehung** spielt vor allem das Commitment eine wichtige Rolle. Ein hohes Commitment ist bestrebt, die Beziehung aufrechtzuerhalten. Dieser Wunsch ergibt sich zum Teil aus dem bereits vorhandenen Vertrauen und vor allem bei Leistungen, bei denen die Vertrautheit gering ist, das heißt, dass für den Kunden keine konstante Bezugsperson existiert. Hier entsteht Commitment eher durch die Identifikation mit dem Unternehmen oder mit einer Marke. Eine weitere Frage wurde empirisch untersucht, nämlich, warum ein Kunde an einem Fortbestand der Beziehung interessiert ist. Dies kann verhaltens- oder einstellungsbezogen sein. Der Kunde reagiert verhaltensbezogen, wenn er aufgrund von entstandenen Kosten das Unternehmen nicht wechselt und somit bleiben „muss“. Umgekehrt agiert der Kunde nach der einstellungsbezogenen Auffassung, wenn er emotional an das Unternehmen gebunden ist und bleiben „will“.

Beim Commitment ist ein spezieller Nutzen einer Leistung die Identifikation, weil das zu einem großen Teil vom Image des Unternehmens abhängt. Wesentlich ist, dass das Unternehmen mit seiner Unternehmenskommunikation Werte und Inhalte an seine Zielgruppe vermittelt. Hier sind als Zielgruppe die Sender einer

---

<sup>60</sup> Vgl.: Backhaus, Christof: Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken, in: Ahlert, Dieter; Creusen, Utho; Ehrmann, Thomas; Olesch, Günter (Hrsg.), Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2009, Seite 46



Weiterempfehlung gemeint, welche sich mit den vermittelten Inhalten identifizieren sollen.

Wie bereits bei der Kundenzufriedenheit erwähnt, kann die Zufriedenheit Auslöser einer Weiterempfehlung sein. Dies ist meist bei kurz- bis mittelfristiger Betrachtung der Fall. Hingegen kann dies bei einem langfristigen Commitment verstärkt werden und zu einer kontinuierlichen Bereitschaft zur Weiterempfehlung führen.

Alle anderen Merkmale der Beziehungsqualität spielen insbesondere bei der Mitarbeiter-Kunden-Beziehung eine bedeutungsvolle Rolle. Vertrautheit resultiert aus einer langfristigen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde und ist das Ergebnis eines Kennenlernens. Der Kunde spürt, dass der Mitarbeiter seine Bedürfnisse kennt und auf diese eingeht. Kurz gesagt, wird die Vertrautheit durch die Häufigkeit und die Intensität der Interaktion bestimmt. Vertrauen hingegen ist ein Merkmal, das sich in die Zukunft orientiert. Der Konsument glaubt, dass der Mitarbeiter stets in seinem Sinne handelt und ihm ein Produkt verkauft, das seinen Ansprüchen entspricht. Die Beziehung wird nur dann von langer Dauer sein, wenn die Handlungen zwischen beiden Seiten durch Vertrauen gestützt sind.<sup>61</sup> Vertrauen kann sich einerseits über einen längeren Zeitraum entwickeln, indem der Kunde eine konstante Leistungsqualität und Kundenzufriedenheit verspürt, andererseits, wenn sich Vertrauen aus einer persönlichen Interaktion ergibt. Dadurch ergibt sich eine Verbindung von Vertrautheit und Vertrauen. Das beachtlichste Kriterium für die Entwicklung von Vertrauen in der Mitarbeiter-Kunden-Beziehung ist, wenn der Mitarbeiter dem Kunden gegenüber fürsorglich auftritt und die Fähigkeit besitzt, sich in die Lage des Konsumenten zu versetzen und mit ihm mitzufühlen. Bei der Weiterempfehlungsabgabe spielt nicht nur die Vertrautheit eine bedeutende Rolle, sondern auch, wenn das Vertrauen z.B. gegenüber einem Mitarbeiter in der Filiale einer Bank auch auf das Vertrauen gegenüber der Bank als Unternehmen transferiert wird.

---

<sup>61</sup> Vgl.: Schaller, Christian; Stotko, Christoph M.; Piller, Frank T.: Mit Mass Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen, in: Hippner, Hajo; Klaus D., Wilde (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage 2006, Seite 129

Der Stand der Forschung zeigt, dass Vertrauen als Einflussfaktor der Weiterempfehlungsabgabe einen hohen Stellenwert für die Weiterempfehlung hat und durch Vertrautheit und „Fürsorglichkeit“ der Mitarbeiter bestimmt wird.

Abschließend sollen die erörterten Einflussfaktoren aus Sicht der Forschung in einem Modell zusammengefasst werden. Folgende Darstellung zeigt, welche Merkmale im tatsächlichen Fall vorliegen und welchen relativen Einfluss sie auf die Weiterempfehlungsabgabe haben. Dies hängt größtenteils vom Bezugsobjekt der Weiterempfehlung ab. Zusätzlich sind die Marketinginstrumente abgebildet, welche zur Steuerung der einzelnen externen, indirekten Einflussfaktoren beitragen. Nachstehende Darstellung fasst die Wirkungszusammenhänge der Weiterempfehlungsabgabe zusammen.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an Markert, Gunnar: Weiterempfehlung als Marketingziel, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.), Basler Schriften zum Marketing, Gabler Verlag, 1. Auflage 2008, S. 88

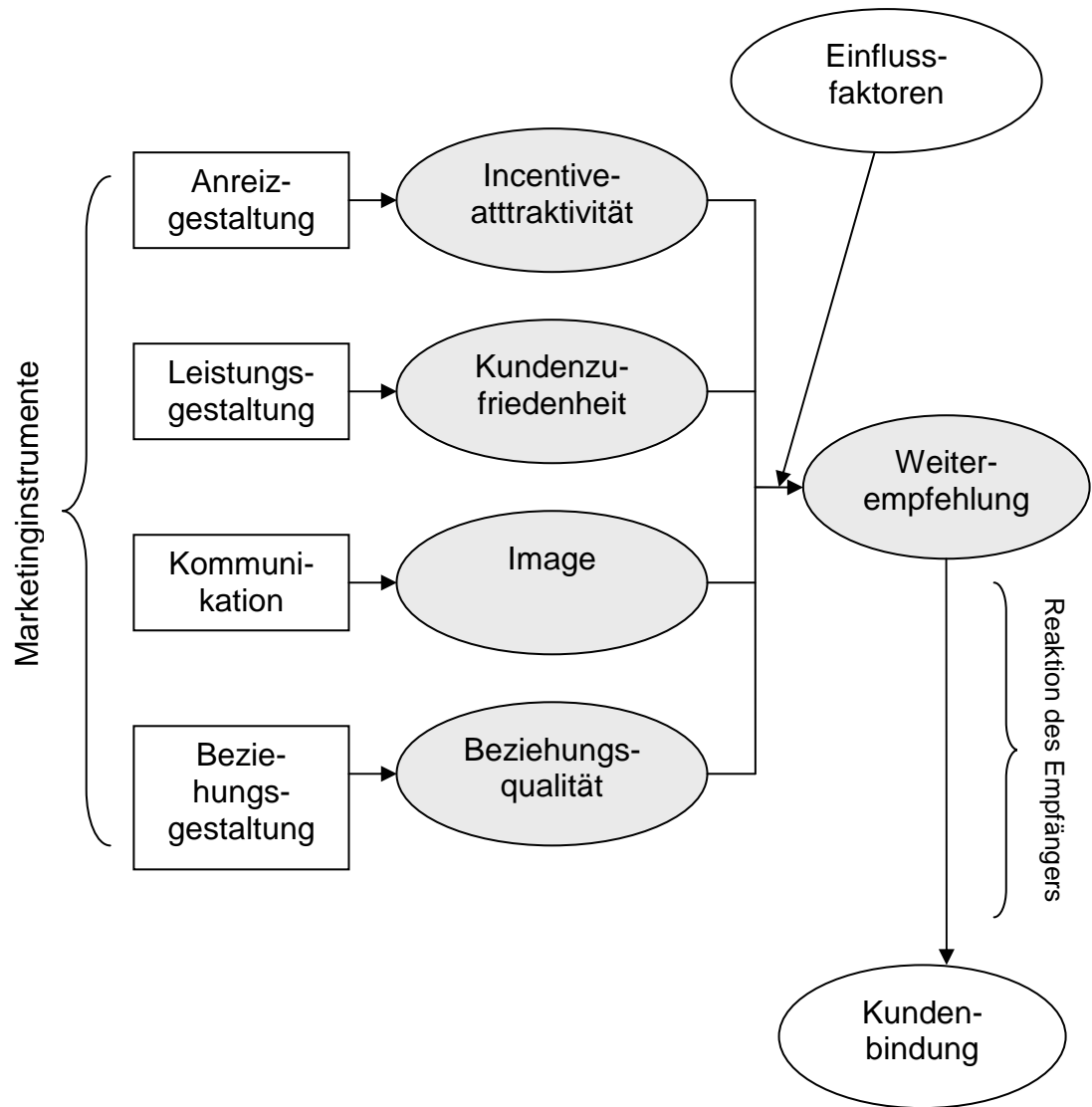


Abbildung 9: Wirkungszusammenhänge der Weiterempfehlungsabgabe

## **2.3 Konzeption und Strategien**

Im folgenden Abschnitt wird die Wichtigkeit des Empfehlungsmarketings für die Neukundengewinnung behandelt. Dabei wird das Kundenverhalten unter anderem in den Vordergrund gestellt. Ferner werden Strategien aufgezeigt, Kunden im Zuge des After-Sales-Service zu begeistern. Der zweite Abschnitt konzentriert sich auf das Beschwerdeverhalten der Kunden, weil auch aus Beschwerden Empfehlungen entstehen können. Hier wird darauf eingegangen, wie professionell auf Kundenwiderständen reagiert werden soll und wie ein unzufriedener Kunde zu einem Beschwerdeführer gemacht werden kann. Der letzte Punkt beschreibt, die Bearbeitung einer Empfehlung. Des Weiteren wird auch dem Verhalten gegenüber Sender und Empfänger Beachtung geschenkt.

### **2.3.1 Stellenwert des Empfehlungsmarketings für die Neukundengewinnung**

Im Empfehlungsmarketing ist das Konstrukt einer Dreierbeziehung erkennbar. Der Verkäufer, der zufriedene Stammkunde, der weiterempfiehlt, und der potenzielle Neukunde.

Heutzutage hat das aktive Empfehlungsmarketing einen sehr hohen Stellenwert für die Neukundengewinnung. Vor allem im Dienstleistungsbereich wird es immer wichtiger, den Kunden aktiv nach einer Empfehlung zu fragen. Aufgrund von Zufriedenheit und Mund-zu-Mund-Kommunikation gibt der zufriedene Stammkunde eine Empfehlung über seinen Verkäufer ab. Dies ist die Vorgangsweise des passiven Empfehlungsmarketing. Von seinem Kunden empfohlen zu werden, ist ein Hauptziel der Kundenloyalität und auch die kostengünstigste und wirkungsvollste Form der Neukundengewinnung.<sup>63</sup>

Die Praxis zeigt jedoch, dass die Anzahl der passiven Empfehlungen nicht für die Neukundenakquise ausreichend sind. Da der Verkäufer selbst nur indirekt darauf Einfluss nehmen kann, darf man es nicht dem Zufall überlassen, weiter-

---

<sup>63</sup> Vgl.: Schüller, Anne M.; Fuchs, Gerhard: Total Loyalty Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 5. Auflage 2009, Seite 240

empfohlen zu werden. Begeisterung kann durch eine intensive Kundenbetreuung nach dem „Point-of-Sale“ ausgelöst werden, die sich dann hoffentlich in passiven Empfehlungen ausdrückt.

Um in der Kundenbeziehung tatsächlich Begeisterung zu wecken, ist es besonders erfolgsversprechend, die Kunden regelmäßig anzurufen, um den Kontakt aufrechtzuerhalten. Der Kunde sollte aber nicht den Eindruck haben, dass der Grund des Anrufes die Forcierung eines Zusatzgeschäftes ist. Vielmehr soll er das Gefühl der Vertrautheit und Verbundenheit haben und vermittelt bekommen, als Individuum wahrgenommen zu werden. Dieses Telefonat kann dabei auch genützt werden, sich nach der Zufriedenheit zu erkundigen und im Zuge dessen eine aktive Frage nach Empfehlungen anklingen zu lassen. Früher war es ausreichend, einen Abschluss zu tätigen und die Produkte fachlich korrekt zu verkaufen. Heutzutage ist es besonders wichtig, sich an „After-Sales-Service“<sup>64</sup> zu orientieren. Damit ist gemeint, die Kundenzufriedenheit des Kunden regelmäßig zu überprüfen und den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern ihn vor allem zu begeistern und seine Erwartungen zu übertreffen. Diese Spitzenposition wird nur dann erreicht, wenn das jeweilige Unternehmen mehr bietet als die Konkurrenz. Dafür ist ein erstklassiger Rund-um-Service Basisvoraussetzung.<sup>65</sup>

Im Folgenden wird nun auf die wichtigsten Gründe eingegangen, warum das Empfehlungsmarketing für die Neukundengewinnung so interessant ist:

- Informationskosten steigen rasant an

Vor allem im Dienstleistungsbereich ist es für den Käufer fast unmöglich geworden, sich einen Überblick über alle am Markt befindlichen Anbieter und Produkte zu verschaffen. Dies trifft speziell auf den Finanzdienstleistungsmarkt zu, weil der potenzielle Kunde sich gar nicht die Zeit nehmen kann und will, die Vor- und Nachteile der verschiedensten Produkte gegeneinander abzuwägen. Deshalb wird der potenzielle Neukunde entweder den bekanntesten Anbieter, welcher

---

<sup>64</sup> Vgl.: Wirtschaftslexikon24  
URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/after-sales-marketing/after-sales-marketing.htm>,  
verfügbar am 30.5.2010

<sup>65</sup> Vgl.: Seiwert, Lothar J.: 30 Minuten für mehr Kundenbegeisterung, Gabal Verlag, Offenbach, 4. Auflage 2005, Seite 33

die größte Sicherheit bieten kann, oder jenen, der ihm als Erster einfällt, oder denjenigen, der ihm empfohlen wurde, wählen.

- Gefühle

Circa 80 % der Kaufentscheidungen werden emotional getroffen. Dies ist vor allem bei Leistungen, die eine starke Vertrauensbeziehung erfordern, der Fall. Daher ist die emotionale Beziehung zwischen den Geschäftspartnern so wichtig. Ein japanisches Sprichwort sagt: „Bevor ich mit dir Geschäfte mache, will ich dein Freund sein“!

Diese emotionale Bindung ist Voraussetzung für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung und für eine Weiterempfehlung.

- Werbung – nein danke!

Konsumenten finden täglich Werbeanzeigen in ihren Postkästen. Hinzu kommt die Information über andere Kommunikationskanäle wie Mailing-Aktionen und Werbespots. All diese Werbekampagnen werden oft gar nicht mehr wahrgenommen und schon gar nicht aufgenommen. Die Unternehmen versuchen durch immer aggressivere und eindrucksvollere Werbung aufzutreten, um die Botschaft an die Kunden zu bringen. In diesem Zusammenhang ist es viel günstiger, begeisterte Kunden zu suchen, welche die neuen Werbepartner werden und die Leistung an beispielsweise Freunde und Bekannte weiterempfehlen.

Folgende Statistik veranschaulicht den Stellenwert für das Empfehlungsmarketing. The Nielsen Company beweist dies anhand einer Studie von 2009 über Kundenverhalten. Das Ergebnis zeigt, dass die Konsumenten Empfehlungen am meisten vertrauen:<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl. AC Nielsen Company URL: <http://at.nielsen.com/pubs/documents/NielsenTrustAdvertisingGlobalReportJuly09.pdf>, verfügbar am 01.06.2010

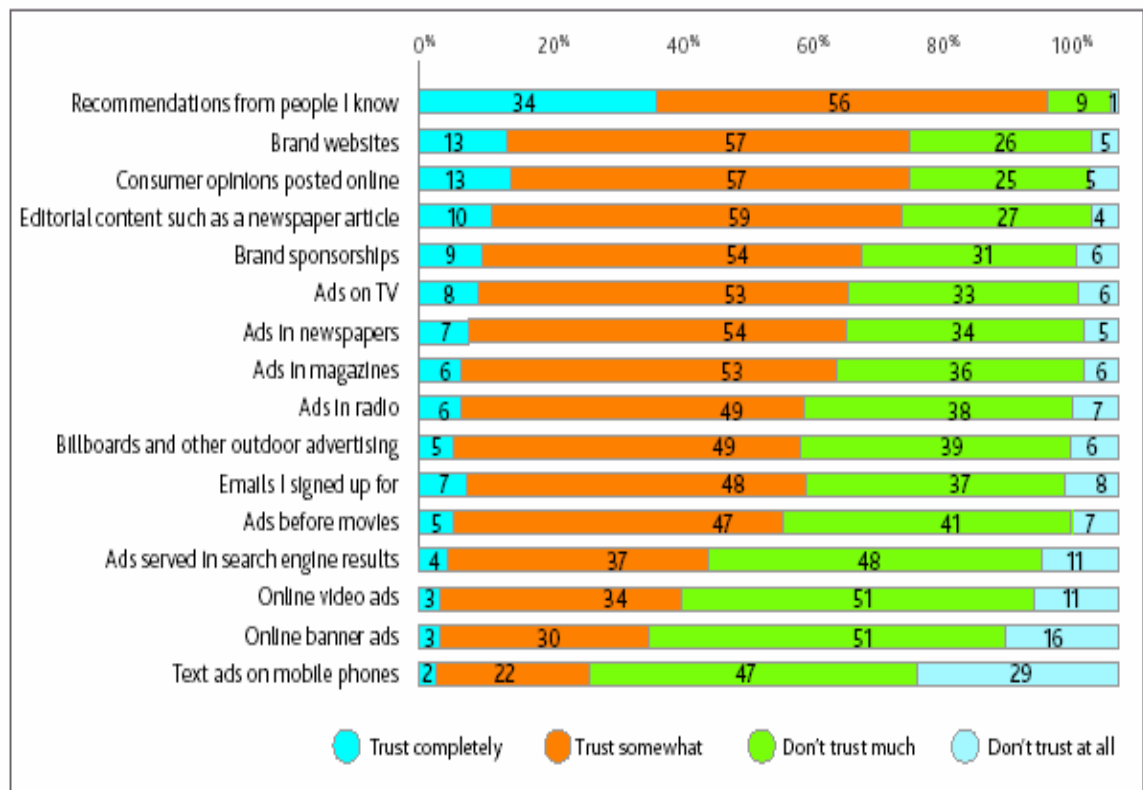


Abbildung 10: Statistik über das Kundenverhalten

Ferner zeigt die Studie, dass die Kaufentscheidung aufgrund der Empfehlungsgabe von 2007 auf 2009 um 12 % gestiegen ist und somit bei 90 % liegt. Obwohl es schon viele moderne Werbekanäle gibt, sind Empfehlungen nach wie vor Spitzenreiter. Dazu siehe folgendes Diagramm:<sup>67</sup>

<sup>67</sup> Vgl.: AC Nielsen Company URL: <http://at.nielsen.com/pubs/documents/NielsenTrustAdvertisingGlobalReportJuly09.pdf>, verfügbar am 01.06.2010

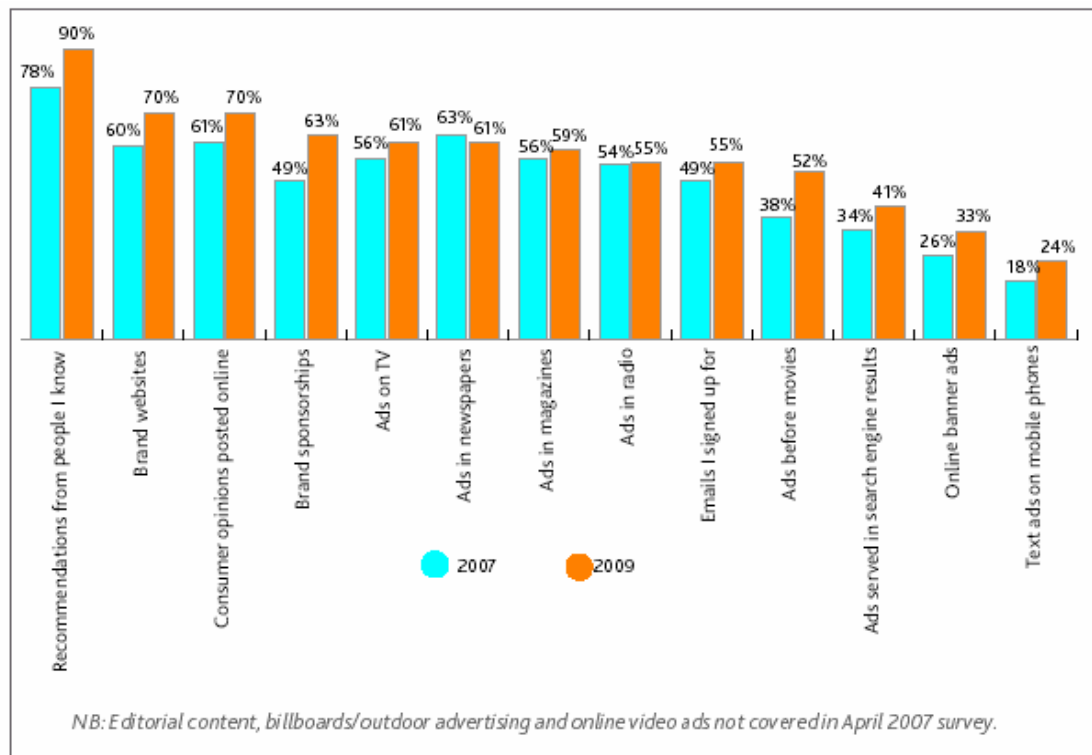


Abbildung 11: Änderung des Kundenverhaltens im Vergleich von 2007 zu 2009.

### 2.3.2 Umgang mit Kundenwiderständen

Das Empfehlungsmarketing kann nicht nur positive, sondern auch negative Konsequenzen mit sich bringen. Die negativen Konsequenzen spiegeln sich vor allem in der Mund-zu-Mund-Kommunikation wider.

Ein Mundpropaganda-Experte aus den USA, Jerry Wilson, hat eine branchenübergreifende Studie durchgeführt, die zeigt, dass begeisterte Kunden ihre Erlebnisse dreimal weitererzählen, hingegen werden negative Erlebnisse 33-mal weitergegeben.<sup>68</sup> Um der negativen Mundpropaganda entgegenzusteuern, ist wichtigste Priorität, den Kunden sofort zum Reden zu bringen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass der Kunde seine Enttäuschung in seinem sozialen Umfeld verbreitet, und sich die negative Empfehlung dadurch rasch vervielfacht. Nachdem er seinen Zorn an der falschen Stelle deponiert hat, artikuliert er sich dem Unternehmen gegenüber gar nicht mehr und wird somit zum unzufriede-

<sup>68</sup> Vgl.: Wilson, Jerry R.: World-of-mouth-marketing, übersetzt von Tom, Erna: Mund-zu-Mund-Marketing, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1991, Seite 37ff



nen Käufer. Es gibt viele Gründe dafür, warum ein Kunde sich nicht beschwert. Zum einen, weil er glaubt nicht ernst beziehungsweise wahrgenommen zu werden, oder weil sich die Mühe nicht lohnt. Zum anderen will er sich Ärger mit dem Geschäftspartner ersparen und solche „Ankündigungen“ vermeiden. In der Beschwerdeforschung wurden sechs Determinanten des Beschwerdeverhaltens des Konsumenten zusammengefasst.<sup>69</sup> Diese werden in Folge kurz erklärt, weil diese für das Empfehlungsmarketing bedeutungsvoll sind, um den Kunden zum Sprechen zu bringen.

Ersten stellen die Kunden Überlegungen an, indem sie eine Kosten-Nutzen Abschätzung vornehmen. Telefonische, mündliche und schriftliche Beschwerden bedeuten für den Konsumenten Zeitaufwand und Kosten. Des Weiteren kommen Stress, Frustration und ärgerliche Auseinandersetzung dazu. Daher ist es wichtig, dass das Unternehmen diese Kosten sehr gering hält. Dies gelingt, indem die Kunden informiert werden, wo und wie sie sich beschweren können.

Weiters vergleicht der Kunde die Beschwerdekosten mit dem gegenübergestellten Beschwerdenutzen. Der Kunde erwartet sich vom Unternehmen eine Problemlösung beispielsweise in der Art einer Wiedergutmachung und einer Verhaltensänderung. Daher ist es wichtig, dass das Unternehmen Beschwerden nicht abweisend gegenübersteht und flexibel ist, um das Beschwerdeverhalten des Konsumenten zu erhöhen.

Die Beschwerdewahrscheinlichkeit steigt auch, umso höher der Preis oder der Prestigewert des Produktes ist. Wenn ein Kunde z.B. seinen Kontoauszug nicht erhält, wird er sich mit neunundneunzigprozentiger Wahrscheinlichkeit nicht beschweren, sehr wohl aber, wenn ihm ein Veranlagungsprodukt verkauft wird, das nicht seinen Bedürfnissen entspricht.

Eine weitere große Rolle spielt das Problemmerkmal. Dies äußert sich in subjektiver und objektiver Art und Weise. Mangelnde Freundlichkeit unterliegt einer subjektiven Einschätzung und führt meist zu einer geringen Beschwerdequote. Objektive Sachverhalte, wie z.B. ein funktionsunfähiges Produkt, sind hingegen

---

<sup>69</sup> Vgl.: Strauss, Bernd; Seidel Wolfgang: Beschwerdemanagement, Carl Hanser Verlag, München, 4. Auflage 2007, Seite 67ff

beweisbar und für den Kunden leichter als Beschwerde vorzubringen. Im Dienstleistungsbereich herrscht ein wesentlich geringeres Beschwerdeaufkommen vor, weil der Kunde mit dem Mitarbeiter gemeinsam eine Leistung erstellt und der Kunde auch seine Wünsche und Erwartungen artikulieren muss. Ist der Konsument mit der Leistung dann nicht zufrieden, liegt seinerseits auch eine Teilschuld vor und er wird deshalb vor offener Kritik zurückscheuen.

Auch Persönlichkeitsmerkmale sind dafür verantwortlich, ob sich ein unzufriedener Kunde beschwert oder nicht. Dafür wurde in empirischen Studien der Zusammenhang mit soziodemographischen Merkmalen (wie Geschlecht, Alter, Bildung), psychographischen Merkmalen (wie Selbstvertrauen, Beschwerdeerfahrung), sowie Verhaltensmerkmalen (wie Kommunikationsverhalten) geprüft. Daraus ergibt sich, dass der typische Beschwerdeführer jung und männlich ist, eine gehobene Ausbildung, ein mittleres/höheres Einkommen hat und ein hohes Selbstbewusstsein besitzt.

Als letztes Merkmal hängt das Beschwerdeverhalten von der jeweiligen persönlichen Situation ab. Hat der Kunde gerade mit anderen persönlichen Problemen (wie z.B. Krankheit) zu kämpfen, wird er sich weniger die Zeit nehmen, sich um Dinge zu kümmern, weil diese im Moment für ihn belanglos erscheinen.

Nun wurde aufgezeigt, wovon es abhängt, ob sich ein Kunde beschwert oder nicht. Das wichtigste Ziel ist, aus dem unzufriedenen Kunden einen Beschwerdeführer zu machen. Ein Beschwerdeführer bietet dem Unternehmen im Vergleich zum unzufriedenen Käufer, der nicht über sein Problem mit der Kontaktperson spricht, eine zweite Chance, den begangenen Fehler wieder gut zu machen. Hat man den unzufriedenen Kunden zu einem Beschwerdeführer gemacht, ist es relevant, richtig auf seine Beschwerde zu reagieren, um aus ihm einen Stammkunden und begeisterten Weiterempfehlen zu machen. Ein wütender und aufgebrachter Kunde wird meist von Angst geleitet. Daher muss man ihm im ersten Schritt freundlich, verständnisvoll und herzlich entgegenkommen. Auf keinen Fall darf man auf der gleichen emotionalen Ebene reagieren. Der

Mitarbeiter agiert als Akteur dem Kunden gegenüber und muss betreffend dem persönlichen Verhalten folgende Maxime beachten:<sup>70</sup>

- Ärger anerkennen
- Fokus immer wieder auf das Kernproblem zurückführen
- Freude und Bedauern ausdrücken
- positive Hilfe versprechen
- sachliche und offene Fragen stellen
- Flexibilität und Motivation zeigen
- Erwartungen übertreffen

Ein Unternehmen steht dem Thema Beschwerden oft negativ gegenüber, weil die negativen Auswirkungen oft eine Gefahr für das Unternehmen darstellen. Allerdings darf die positive Sichtweise nicht außer Acht gelassen werden, welche dadurch zustande kommt, dass der Kunde dem Unternehmen auch Hinweise gibt, wo Defizite vorhanden sind.<sup>71</sup> Somit wird der Beschwerdeführer zum kostenlosen Unternehmensberater, indem er Hinweise für Leistungsverbesserung gibt. Je früher das Unternehmen auf Fehler aufmerksam gemacht wird, desto eher können diese zukünftig verhindert und bei weiteren Kunden vermieden werden. Ebenso werden durch die Reklamation negative Mundwerbung und Umsatzeinbußen abgewehrt. Reagiert das Unternehmen auf die Beschwerde zufrieden stellend, wird das von vielen Kunden honoriert, sie bleiben treu und berichten Freunden und Bekannten von dem positiven Erlebnis. Aktives Beschwerdemanagement sichert somit nicht nur die weitere Geschäftsbeziehung mit dem Beschwerdeführer, sondern hilft auch weitere Neukunden zu gewinnen.

Eine Befragung<sup>72</sup> unter 558 Bankkunden zeigte, dass zufriedene Beschwerdeführer weitaus weniger Freunden von dieser Bank abraten als jene, die mit dem Beschwerdemanagement unzufrieden waren. Außerdem ist die Abwanderungs-

<sup>70</sup> Vgl.: Brückner, Michael: Beschwerdemanagement, Redline GmbH-Süddeutscher Verlag, Heidelberg, 2. Auflage 2007, Seite 88ff

<sup>71</sup> Vgl.: Töpfer, Armin: Beschwerdemanagement, in: Hippner, Hajo/Klaus D., Wilde (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage 2006, Seite 545

<sup>72</sup> Vgl.: Wünschmann, Stefan: Beschwerdeverhalten und Kundenwert, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007, Seite 4

rate bei unzufriedenen Kunden, die sich auch nicht beschwert haben, weitaus höher als bei solchen, wo es zu einer Beschwerde gekommen ist und diese positiv abgewickelt wurde. Wie bereits erwähnt, kann im Beschwerdefall ein begeisterter Stammkunde und Weiterempfehlen gewonnen werden. Dies beweist auch die oben genannte Erhebung, bei der 57 % der Zufriedengestellten die Bank sogar bei Freunden und Bekannten mittels positiver Mund-zu-Mund-Kommunikation weiterempfehlen. Zur Veranschaulichung dient folgendes Ergebnis der bereits erwähnten Befragung:<sup>73</sup>

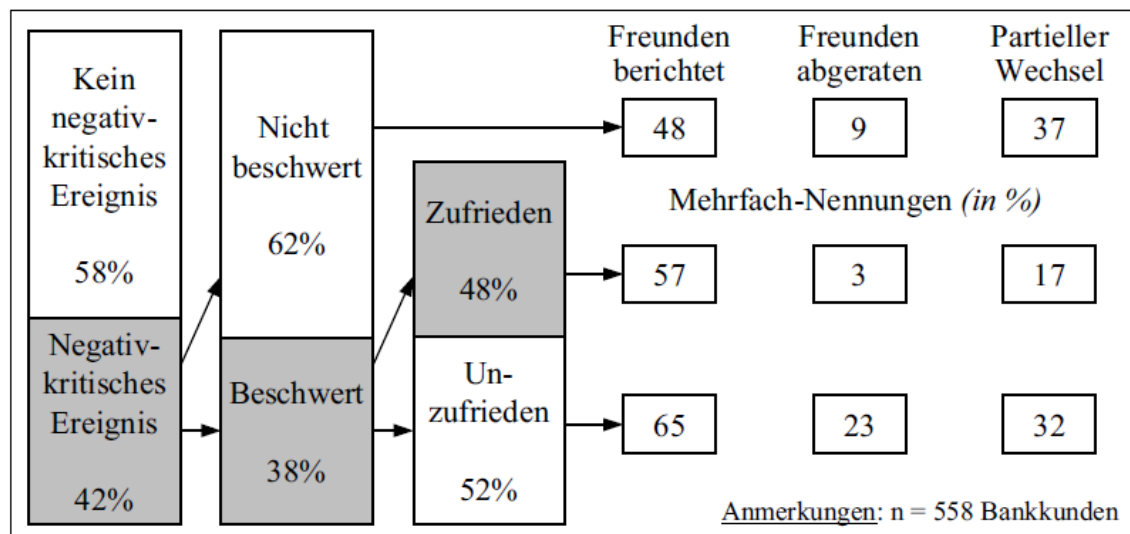


Abbildung 12: Reaktionen von Bankkunden auf ein negatives Erlebnis

### 2.3.3 Die Bearbeitung einer Empfehlung

Bei der Bearbeitung einer Empfehlung sei beachtet, dass sowohl der Empfohlene als auch der Empfehlungsgeber kontaktiert werden muss. Die Kontaktaufnahme sollte obendrein so rasch wie möglich erfolgen. Der Empfehlungsgeber erwartet eine Rückmeldung über die Empfehlung, die durch ihn entstanden ist. Verstreicht zuviel Zeit, lässt dies zum einen den empfohlenen Kontakt erkalten und weiters besteht die Möglichkeit, dass der Empfohlene die Weiterempfehlung vergisst. Außerdem macht es kein gutes Bild, da es beim Empfohlenen den Eindruck vermittelt, vielleicht gar nicht wichtig genug zu sein. Nachdem er

<sup>73</sup> Vgl.: Wünschmann, Stefan: a.a.O., Seite 4

bereits voreingenommen ist, wird es bei zu langem Warten immer schwieriger, einen Termin zu vereinbaren. Der Empfehlungsgeber hingegen informiert sich mit hoher Wahrscheinlichkeit beim potenziellen Neukunden, ob es bereits eine Kontaktaufnahme gegeben hat und wie das Gespräch verlaufen ist. Lässt man zuviel Zeit verstreichen, könnte der Empfehlungsgeber dies genauso deuten, als wäre es seinem Berater gar nicht wichtig, Empfehlungen zu bekommen. Das wiederum könnte zur Folge haben, dass er sich zurückzieht und sein Netzwerk zukünftig nicht mehr für Weiterempfehlungen nützt.

Die erste Kontaktaufnahme mit dem potenziellen Neukunden erfolgt fast immer per Telefon. Zu Beginn des Gespräches ist es besonders wichtig, der empfohlenen Person zu vermitteln, dass der Anruf ausschließlich aufgrund des ausdrücklichen Wunsches des Empfehlungsgebers erfolgt. Dabei sollte der Name des Empfehlungsgebers wiederholt namentlich genannt werden.<sup>74</sup> Ziel der ersten Kontaktaufnahme ist einen Termin zu vereinbaren. Voraussetzung dafür ist es, den Empfohlenen vom Nutzen eines persönlichen Kennenlernens zu überzeugen und bei ihm Neugier zu wecken, wobei der Empfehlungsgeber dabei stark in den Mittelpunkt gerückt werden soll. Nähere Details über die Dienstleistung oder über das Produkt sollen am Telefon nicht besprochen werden, da sonst die Gefahr besteht, dass Themenbereiche angesprochen werden, welche am Telefon nicht genügend vermittelt werden können.

Natürlich kann es auch zu Einwänden des potenziellen Neukunden bei der ersten Kontaktaufnahme kommen. Jedoch sind die Widerstände der Gesprächspartner nicht so massiv, wenn der Anruf mit einer Empfehlung in Verbindung gebracht wird, als bei der Kaltakquise. Wenn die zwischenmenschliche Beziehung zwischen Empfehlungsgeber und Empfänger stimmig ist, wird der Empfohlene entgegenkommender reagieren als bei einer Telefonakquise ohne vorherige Empfehlung. Eine Befürchtung des Angerufenen könnte zum Beispiel sein, dass sich der Verkäufer und der Empfehlungsgeber über seine Person unterhalten haben. Daher könnte er mit Bedenken reagieren. Auch bei solchen

---

<sup>74</sup> Vgl.: Fink, Klaus J.: Mit der Empfehlungsstrategie neue Kunden gewinnen, in: Wolfgang, Ronzal (Hrsg.), Profis im Finanzbetrieb, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2006, Seite 145f

Einwänden ist es das Wichtigste, den Empfohlenen zu einem persönlichen Termin zu bewegen.

Weitaus schwieriger ist die Bearbeitung einer „blinden Empfehlung“. Dies bedeutet, dass der Empfehlungsgeber nicht dem Empfohlenen gegenüber namentlich genannt werden möchte.<sup>75</sup> Beim Anruf wird auf die Anonymität hingewiesen, was jedoch die Neugierde des Angerufenen nicht befriedigen wird. Die Praxis zeigt, dass es zwei verschiedene Gruppen von potenziellen Kunden gibt. Die eine Gruppe will den Namen des Empfehlungsgebers wissen, vereinbart dann aber trotzdem einen Termin, obwohl er ihnen nicht verraten wird. An dieser Stelle ist es vorteilhaft, wenn der Verkäufer seinen Gesprächspartner darauf hinweist, dass die Nennung des Namens des Empfehlungsgebers ohne dessen Zustimmung ein Vertrauensbruch wäre. Diese Gruppe wird jedoch weiterhin grübeln, wer die Person sein könnte, die ihn empfohlen hat, oder vielleicht sogar im Freundes- und Kollegenkreis nachfragen. Die zweite Gruppe von potenziellen Neukunden wird am Telefon eisern darauf beharren, den Namen des Empfehlungsgebers zu erfahren. Ansonsten wird es zu keiner Terminvereinbarung kommen. Bei dieser Art von Kunden ist es nicht sinnvoll, weiter nachzuhaaken, sondern dies zu akzeptieren und freundlich das Telefonat zu beenden.

Wie bereits zu Beginn erwähnt, erwartet sich der Empfehlungsgeber ein Feedback. Viele Empfehlungsgeber geben eine Empfehlung gerne weiter und gerade deshalb möchten sie über den Stand der Dinge informiert werden. Wird dies eingehalten, ist das Netzwerk somit auch weiter gepflegt und der Empfehlungsgeber fühlt sich geschmeichelt und entwickelt sich sogar zu einem Multiplikator. In diesem Feedback-Gespräch soll auch dem Empfehlungsgeber die Freude über die weitergegebene Empfehlung zum Ausdruck gebracht werden. Dies kann z.B. auch in Form eines kleinen Präsents gewürdigt werden. Er freut sich bestimmt, wenn er bei der nächsten Zusammenkunft z.B. eine Flasche Sekt oder dergleichen als Dank für die Empfehlung bekommt. Darüber hinaus wird seine Motivation erhöht und er wird auch zukünftig bewusst Empfehlungen aussprechen. Um das richtige Geschenk zu finden, ist es wichtig auch persönliche Interessen und Hobbies von seinem Kunden zu kennen. Dem einen macht man

---

<sup>75</sup> Vgl.: Fink, Klaus-J.: Empfehlungsmarketing – Königswege der Neukundengewinnung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, 1. Nachdruck Sept. 2006, Seite 127ff

beispielsweise Freude, indem man ihm ein bestimmtes Buch schenkt, dem anderen hingegen, wenn man ihn zu einem Essen einlädt. Es sei jedoch darauf hingewiesen, den finanziellen Gegenwert eines solchen Präsents nicht zu hoch anzusetzen. Dies könnte sich nämlich negativ auswirken, weil sich der Empfehlungsgeber Gedanken macht oder misstrauisch wird, welche Gewinnspannen wohl gegeben sind oder wie hoch die Provision eines Auftrages sein muss, und dass eventuell die Kosten des Präsents wiederum indirekt in seine Kosten für die in Anspruch genommene Leistung eingerechnet werden.<sup>76</sup>

In jedem Fall ist es besonders wichtig, dem Empfehlungsgeber beim Feedback für das entgegengebrachte Vertrauen zu danken. Wie in Kapitel 2.2.3 bereits erwähnt, ist das Vertrauen eine wichtige Determinante, um eine Weiterempfehlung auszulösen!

### **3. Schlussbetrachtung**

#### **3.1 Ergebnis**

Aufgrund von zunehmender Wettbewerbssituation und immer anspruchsvolleren Kunden werden Banken immer mehr gezwungen, sich neue Strategien zur Neukundengewinnung zu überlegen.

Wie der theoretische Teil der Arbeit und auch die Praxis zeigen, ist die Weiterempfehlung eines der wichtigsten Instrumente. Dabei hat die Arbeit ergeben, dass die Kundenzufriedenheit Indikator ist, um positive Mund-zu-Mund-Kommunikation und die daraus entstehende Weiterempfehlung zu aktivieren. Dazu gehört die aus dem Commitment kommende Beziehungsqualität, die bezüglich der Kundenzufriedenheit einen hohen Einflussfaktor hat. Für den Private-Banking-Kunden steht im Mittelpunkt die Qualität der Beziehung zum Bera-

---

<sup>76</sup> Vgl.: Limbeck, Martin: Das neue Hardselling, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2009, Seite 249

ter, zu seinem Bezugsobjekt. Der Kunde möchte dauerhaft von demjenigen Berater betreut werden, von dem er sich bestmöglich umsorgt fühlt und dem er umfassend vertrauen kann. Ist dies der Fall, wird der Anleger eine Weiterempfehlung abgeben. Gerade im Private Banking ist das Weiterempfehlungsverhalten von hoher Bedeutung, weil oft die Empfehlung durch einen Bekannten oder Verwandten aus dem sozialen Netz ausschlaggebend für die Wahl eines Vermögensberaters ist. Die Beziehungsqualität zwischen Kunden und persönlichem Berater spielt für die Weiterempfehlungsabgabe eine viel bedeutungsvollere Rolle, als die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen. Bei Vermögensangelegenheiten, welche auf Vertrauen basieren, ist in erster Linie der Berater das Bezugsobjekt des Anlegers und nicht das im Hintergrund stehende Unternehmen. Erwähnenswert ist aber natürlich auch, dass ein positives Unternehmensimage, welches Sicherheit vermittelt und eine gut situierte Unternehmensmarke für die Wahl dieser Bank Voraussetzung ist.

Neben der Beziehungsqualität gibt es viele Faktoren, die die Zufriedenheit eines Private-Banking-Kunden beeinflussen:<sup>77</sup>

- wahrgenommene Beratungsqualität
- Image und Reputation der Bank
- proaktive, individuelle, maßgeschneiderte Anlage- oder Finanzierungsvorschläge
- Preise und Gebühren
- Sicherheit
- Möglichkeit, Produkte anderer Anbieter zu beziehen
- zuverlässige und schnelle Ausführung von Aufträgen
- transparentes Reporting

Zusammenfassend hängt die Weiterempfehlungsquote von der Kundenzufriedenheit und der Aktivierung der Weiterempfehlungsabgabe beim Kunden ab.

---

<sup>77</sup> Vgl.: Schäfer, Michael: Finanzsektor: Der Kunde im Mittelpunkt des Private Banking, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.), Handbuch Kundenzufriedenheit, Springer Verlag, Heidelberg, 1. Auflage 2005, Seite 326



### 3.2. Maßnahmen

Um von einem bestehenden Kunden Weiterempfehlungen zu erhalten, muss eine bedingungslose Zufriedenheit seitens des Kunden gegeben sein. Basis dafür ist die Beratung. Am Beginn des Beratungsprozesses muss mit dem Anleger die persönliche, familiäre, finanzielle und berufliche Situation sorgfältig analysiert werden. Der Berater muss sich ein umfassendes Gesamtbild dieser Faktoren verschaffen. Dies gelingt umso besser, je besser er zuhören kann und je mehr die Beziehung zwischen ihm und dem Kunden stimmig ist.

Nachdem der Berater all die benötigten Informationen erhalten hat, erfolgt im zweiten Schritt die Ausarbeitung eines Lösungsvorschlages, welche für die spezifische Situation des Kunden entwickelt wurde. Angenommen, der Kunde stimmt der vorgeschlagenen Lösung zu, ist ein weiterer wesentlicher Beitrag zur Kundenzufriedenheit die korrekte, effiziente und transparente Umsetzung. Danach folgen die permanente Aktualisierung seiner Situation und ein regelmäßiges Reporting. Gerade bei negativ erlebten Erfahrungen nimmt der Kunde meist durch die Kontrolle seines Lösungskonzeptes einen Mehrwert wahr, der wiederum Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Außerdem fühlt er sich umsorgt und gewinnt Vertrauen. Eine bestmögliche After-Sales Betreuung beginnt bei der Erfüllung seiner finanziellen Bedürfnisse und endet bei der Vergabe von Incentives, die auf seine Hobbies abgestimmt sind. Ein neuer Kunde kommt meist schon mit hohen Erwartungen, welche er von der alten Bank gewohnt war. Hier muss es das Ziel sein, diese zu erfüllen, beziehungsweise zu übertreffen. Bezüglich der Vergabe von Incentives wäre folgendes Beispiel für die Praxis denkbar: Ist der Kunde begeisterter Radfahrer und ein Genießer eines guten Weins, könnte man mit seinem Berater einen Radausflug zu einem Heurigen organisieren und ihn somit begeistern. Damit wäre möglicherweise das Ziel erreicht, seine Erwartungen zu übertreffen.

Damit die Kundenbeziehung auch evaluiert und gesteigert werden kann, ist es ratsam, den Kunden aktiv auf seine Zufriedenheit und auf seine Erwartungen anzusprechen. Dabei soll die Qualität der Beziehung zum Berater im Mittelpunkt stehen. Dies kann in einem Gespräch folgendermaßen abgeklärt werden:

Der Berater legt beispielsweise seinem Kunden eine Skala graduiert nach der Kundenzufriedenheit von eins bis zehn vor, wobei eins sehr schlecht und zehn sehr gut ist. Antwortet der Kunde mit acht, gibt es noch Steigerungspotenzial. Hier soll die Gesprächsblase des Kunden aktiviert werden, um eine verbalisierte Rückmeldung zu erhalten. Mit dieser aktiven Ansprache wird bezweckt, dass ein möglicher Störfaktor in der Mitarbeiter-Kunden-Beziehung ausgeräumt wird.

Um das Ziel, eine Weiterempfehlung zu erhalten, zu erreichen, muss die Empfehlungsfrage in jedem Kundenkontakt aktiv angesprochen werden, weil nicht immer automatisch davon ausgegangen werden kann, dass der auch zufriedene Kunde selbst daran denkt. Dabei sollte die Form von geschlossenen Fragen<sup>78</sup>, indem der Kunde nur mit „Ja“ oder „Nein“ antworten kann, vermieden werden. Zum einen wird diese Art als tölpelhaft gesehen und zum anderen besteht die Gefahr, dass die Kunden diese Vorgehensweise erkennen und mit Unbehagen reagieren. Ebenfalls ist eine Verneinung viel bequemer und erspart das Nachdenken. Wesentlich vorteilhafter sind offene Fragen<sup>79</sup>. Hier wird der Kunde motiviert, über potenzielle Kontakte nachzudenken, und er selbst steht im Vordergrund. Damit ist gemeint, dass der Kunde nicht etwas Gutes für seinen Berater tun soll, sondern seinem Bekannten oder seinem Kollegen einen Gefallen erweisen kann. Diese Tatsache ist gerade bei einer jungen Kundenbeziehung, in der das Vertrauen noch nicht so gereift ist, der Fall. Gezielt sollte ein Nutzen für den Kunden in der aktiven Ansprache integriert sein, das Wort „Empfehlung“ aber gar nicht enthalten sein, sondern durch die Formulierung „Gefallen erweisen“ ersetzt werden. Im Alltag sind wir Menschen auch gerne bereit, jemandem einen Gefallen zu tun. Betreffend den Erhalt von Empfehlung ist diese Betrachtung sicher erfolgversprechender und der Berater erleichtert sich selbst den Umgang mit diesem Thema und kommt vom „Bittsteller-Syndrom“<sup>80</sup> weg. Neben der offenen Fragestellung ist es auch empfehlenswert die Formulierung mit einer Alternativfrage enden zu lassen, weil dem Kunden zwei Mög-

<sup>78</sup> Bei geschlossenen Fragen hat der Gesprächspartner nur die Möglichkeit mit einem Wort zu antworten. Dazu gehört u.a. auch die Alternativfrage. Vgl.: Simon, Walter: Gabals großer Methodenköffer – Grundlagen der Kommunikation, Gabal Verlag, Offenbach, 1. Auflage 2004, Seite 103f

<sup>79</sup> Offenen Fragen werden auch W-Fragen genannt und hier wird dem Gesprächspartner die Möglichkeit gelassen mit einem ganzen Satz zu antworten. Vgl.: Ebenda, Seite 104f

<sup>80</sup> Vgl.: Fink, Klaus-J: Mit der Empfehlungsstrategie neue Kunden gewinnen, in: Ronzal, Wolfgang (Hrsg.), Profis im Finanzvertrieb, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2006, Seite 136

lichkeiten angeboten werden (Kennen Sie jemanden aus ihrem privaten oder geschäftlichen Umfeld?).

Der Berater vermittelt dem Kunden das Gefühl, dass es für ihn selbstverständlich ist, dass der Kunde jemanden weiß, für den diese Art von Betreuung interessant sein könnte. Somit muss sich der Kunde entscheiden, ob er jemanden aus seinem privaten oder geschäftlichen Umfeld nennen möchte.

Um die Aktivierung in die Praxis umzusetzen, habe ich für das Raiffeisen Private Banking eine Formulierung kreiert, die folgendermaßen lauten könnte:

*„Herr/Frau..., Sie haben mir gerade Ihre Zufriedenheit anhand der Skala bestätigt, was mich sehr freut. Meine Beratungsqualität und unsere Depotkonzepte mit dem neu eingeführten Depotradar, bei dem wir Verluste eingrenzen können, kennen Sie bereits. Diese Art von Veranlagung mit einer aktiven Risikostreuung und der einzigartigen Leistungsgarantie ist möglicherweise auch für den einen oder anderen Bekannten oder Kollegen interessant. Es gibt sicher jemanden in Ihrem Umfeld, der von unserem neuen Depotradar noch gar nichts weiß, für den es aber auch einen Nutzen bringen kann. Wenn es nun darum geht, jemandem einen Gefallen zu erweisen, an wen denken Sie dann spontan, an jemanden aus Ihrem Berufsfeld oder eher an jemanden aus Ihrem Bekanntenkreis?“*

Angemerkt sei auch, dass der Berater authentisch agiert und sich mit der Formulierung identifizieren kann.

Abschließend möchte ich noch anregen, jede erhaltene Empfehlung zu notieren, weil sich dann die Multiplikatoren herauskristallisieren und einem deren Standpunkt bewusst wird. Es ist dann auch leichter nachzuvollziehen, durch wen der neue Kontakt entstanden ist. Damit wird auch die Dimension des Netzwerkes sichtbar. Die Beziehung zu den wichtigsten Multiplikatoren sollte dann auch langfristig und intensiv gepflegt werden.

### 3.3 Konsequenzen

Viele Banken versuchen mit sehr hohem finanziellen und organisatorischen Aufwand, die Neukundengewinnung anzuregen. Wie diese Arbeit zeigt, ist die Weiterempfehlung die einzige Art von „Werbung“, die dem Unternehmen kein Geld kostet und den größten Erfolg verspricht.

In der Vergangenheit waren oft mehrere Marketingmaßnahmen ausreichend, um neue Kunden zu gewinnen. Durch einen immer härteren Konkurrenzkampf lässt jedoch die Wirkung von Werbemaßnahmen nach, weil sich unter anderem auch das Kundenverhalten verändert hat und die Menschen von Informationen überflutet werden. Private Banking Kunden sind von Haus aus sensibler, was Beratungsqualität und Vertrauen anbelangen. Daher ist das Empfehlungsmarketing für den Private Bankingsektor unabkömmlich, um an neue Kontakte durch ein impliziertes Netzwerk zu kommen und dadurch neue Kunden zu gewinnen. Empfehlungen sollten deshalb unbedingt in die Praxis des Marketings aufgenommen werden. Ebenso sollte für die Berater die Aktivierung der Empfehlung immer ein relevanter Punkt im Beratungsgespräch sein. Spezielle Schulungen sind in diesem Fall natürlich von großem Vorteil.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

### **Erklärung**

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Wien, am 25.07.2010

Unterschrift

## **Literaturverzeichnis**

### **Bücher**

**Ahlert, Dieter; Creusen, Utho; Ehrmann, Thomas; Olesch, Günter:** Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Albers, Hermann:** Handbuch Produktmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2007

**Backhaus, Christof:** Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken, in: Ahlert, Dieter; Creusen, Utho; Ehrmann, Thomas; Olesch, Günter (Hrsg.), Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2009, Seite 1-233

**Bauer, Hans H.; Stokburger, Gregor; Hammerschmidt, Maik:** Marketingperformance, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2006

**Bernd, Günter; Sabrina, Helm:** Kundenwert, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2006

**Beyer, Thomas:** Determinanten der Sportrezeption, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2006

**Bierhoff, Hans-Werner:** Sozialpsychologie, Kohlhammer Verlag, Stuttgart, 6. Auflage 2006

**Bruhn, Manfred:** Basler Schriften zum Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008

**Bruhn, Manfred:** Relationship Marketing, Vahlen Verlag, München, 2. Auflage 2009

**Bruhn, Manfred; Georgi, Dominik:** Wirtschaftlichkeit des Kundenbindungsmanagements in: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.), Handbuch Kundenbindungsmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 7. Auflage 2010, Seite 635-666

**Bruhn Manfred; Homburg Christian:** Handbuch Kundenbindungsmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 7. Auflage 2010

**Brückner, Michael:** Beschwerdemanagement, Redline GmbH-Süddeutscher Verlag, Heidelberg, 2. Auflage 2007

**Cornelsen, Jens:** Kundenbewertung mit Referenzwerten, in: Bernd, Günter; Sabrina, Helm (Hrsg.), Kundenwert, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2006, Seite 183-216

**Diehl, Saskia:** Brand Attachement, in: Esch, Franz-Rudolf; Decker, Reinhold; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik; Woratschek, Herbert (Hrsg.), Marken- und Produktmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2009, Seite 1-225

**Esch, Franz-Rudolf; Decker, Reinhold; Herrmann, Andreas; Sattler, Henrik; Woratschek, Herbert:** Marken- und Produktmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

**Faullant, Rita:** Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007

**Fink, Klaus J.:** Mit der Empfehlungsstrategie neue Kunden gewinnen, in: Ronzal, Wolfgang (Hrsg.), Profis im Finanzbetrieb, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2006, Seite 133-148

**Fink, Klaus-J.:** Empfehlungsmarketing – Königswege der Neukundengewinnung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, 1. Nachdruck Sept. 2006

**Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard:** Käuferverhalten, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2007

**Friedrich, Kerstin:** Empfehlungsmarketing, Gabal Verlag, Offenbach, 5. Auflage 2004

**Garnefeld, Ina:** Kundenbindung durch Weiterempfehlung, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008

**Geiger, Hans; Hirszowicz, Christine; Kilgus, Ernst; Volkart, Rudolf; Bernet, Beate; Grünbichler, Andreas; Spremann, Klaus:** Bank- und finanzwirtschaftliche Forschungen, Haupt Verlag AG, Schweiz, 1. Auflage 2007

**Geyer, Christop:** Intrinsisch motiviertes Streben nach sozialer Anerkennung, Norderstedt, 1. Auflage 2008

**Goertz, Susanne:** Portfolio-Werbung, in: Franz-Rudolf, Esch; Reinhold, Decker; Andreas, Herrmann; Henrik, Sattler; Herbert, Woratschek (Hrsg.), Marken- und Produktmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007, Seite 1-163

**Göbl, Martin:** Die Beurteilung von Dienstleistungen, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2003

**Gröppel-Klein, Andrea:** Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2004

**Hilker, Claudia:** Kunden gewinnen und binden, Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe, 2. Auflage 2009

**Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D.:** Grundlagen des CRM, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage 2006



**Hoffmann, Anke:** Die Akzeptanz kartenbasierter Kundenbindungsprogramme aus Konsumentensicht, in: Krafft, Manfred (Hrsg.) Kundenmanagement & Electronic Commerce, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008, Seite 1-295

**Homburg, Christian; Koschate, Nicole:** Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Albers, Hermann (Hrsg.) Handbuch Produktmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2007, Seite 843-867

**Horbel, Chris:** Weiterempfehlungen im Tourismus, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008

**Howald, Bettina:** Kundenwert im Private Banking, in: Geiger, Hans; Hirszowicz, Christine; Kilgus, Ernst; Volkart, Rudolf; Bernet, Beate; Grünbichler, Andreas; Spremann, Klaus (Hrsg.), Bank- und finanzwirtschaftliche Forschungen, Haupt Verlag AG, Schweiz, 1. Auflage 2007, Seite 1-272

**Krafft, Manfred:** Kundenmanagement & Electronic Commerce, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008

**Kühn, Stephan; Platte, Iris; Wottawa, Heinrich:** Psychologische Theorien für Unternehmen, Vandenhoeck&Ruprecht, Göttingen 2006

**Künzel, Hansjörg:** Handbuch Kundenzufriedenheit, Springer Verlag, Heidelberg, 1. Auflage 2005

**Langer, Sascha:** Was ist Viral Marketing?; Gabler Verlag, 2. Auflage 2007

**Limbeck, Martin:** Das neue Hardselling, Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage 2009

**Markert, Gunnar:** Weiterempfehlung als Marketingziel, in: Bruhn, Manfred (Hrsg.) Basler Schriften zum Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2008, Seite 1-333

**Morgenstern, Christian:** Stufen, The Echo Library, Middlesex 2006

**Naumann, Earl:** Creating Customer Value – The path to sustainable competitive advantage, Thomson Executive Press, Ohio 1995

**Nießing, Daniel:** Kunden-werben-Kunden-Kampagnen, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007

**Posselt, Thorsten; Dubravko, Radic´; Fetzer, Anna:** Kundenempfehlungen als Marketinginstrument, in: Gröppel-Klein, Andrea (Hrsg.), Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2004, Seite 315-340

**Pütz, Christoph:** Der Einfluss der interpersonellen Kommunikation auf die produktbezogene Einstellung – untersucht am Beispiel der Filmbranche, Grin Verlag, 1. Auflage 2004

**Raab, Gerhard; Unger, Fritz:** Marktpsychologie, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage 2005

**Ronzal, Wolfgang:** Profis im Finanzbetrieb, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2006

**Schäfer, Carina:** Bedeutung der Kundengewinnung im Rahmen des CRM, Grin Verlag, Norderstedt, 1. Auflage 2007

**Schäfer, Michael:** Finanzsektor: Der Kunde im Mittelpunkt des Private Banking, in: Künzel, Hansjörg (Hrsg.), Handbuch Kundenzufriedenheit, Springer Verlag, Heidelberg, 1. Auflage 2005, Seite 323-346

**Schaller, Christian; Stotko, Christoph M.; Piller, Frank T.:** Mit Mass Customization basiertem CRM zu loyalen Kundenbeziehungen, in: Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D. (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage 2006, Seite 121-144

**Schneider, Nadine C.:** Kundenwertbasierte Effizienzmessung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007

**Schumacher, Hans-Georg:** Qualifizierte Neukundengewinnung im Firmenkundengeschäft, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage 2008

**Schüller, Anne M.; Fuchs, Gerhard:** Total Loyalty Marketing, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009, 5. Auflage

**Schünemann, Andy:** Die Premiummarke „Private Banking“ am Beispiel der Commerzbank AG, Grin Verlag, Norderstedt Germany, 1. Auflage 2007

**Seiwert, Lothar J.:** 30 Minuten für mehr Kundenbegeisterung, Gabal Verlag, Offenbach, 4. Auflage 2005

**Simon, Walter:** Gabals großer Methodenkoffer – Grundlagen der Kommunikation, Gabal Verlag, Offenbach, 1. Auflage 2004

**Strauss, Bernd; Seidel, Wolfgang:** Beschwerdemanagement, Carl Hanser Verlag, München, 4. Auflage 2007

**Terlutter, Ralf:** Verhaltenswissenschaftliche Beiträge zur Gestaltung von Kundenbeziehungen, Gabler Verlag, 2. Auflage 2006

**Töpfer, Armin:** Beschwerdemanagement, in: Hippner, Hajo; Wilde, Klaus D., (Hrsg.), Grundlagen des CRM, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2. Auflage 2006, Seite 541-582

**Vogel, Verena:** Kundenbindung und Kundenwert, in: Ahlert, Dieter; Creusen, Utho; Ehrmann, Thomas; Olesch, Günter (Hrsg.), Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2006, Seite 1-277

**Von Wangenheim, Florian:** Weiterempfehlung und Kundenwert, in: Franz-Rudolf, Esch; Reinhold, Decker; Andreas, Herrmann; Henrik, Sattler; Herbert, Woratschek (Hrsg.), Marken- und Produktmanagement, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2003, Seite 1-273

**Wilson, Jerry R.:** World-of-mouth-marketing, übersetzt von Tom, Erna: Mund-zu-Mund-Marketing, Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1991

**Wünschmann, Stefan:** Beschwerdeverhalten und Kundenwert, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden, 1. Auflage 2007

**Zimbardo, Philip G.:** Psychologie, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, New York, Tokio, 4. Auflage 1983

#### Zeitschriften

**Benisch, Reginald:** Fair und ehrlich - Private Banking, in: TREND, Nr. 6, Juni 2010, Seite 134

**o.V.,** Private Banking der Extraklasse, in: Österreichischer Raiffeisenverband (Hrsg.), Raiffeisenzeitung, Mediaprint Zeitungsdruckerei GmbH, Wien Nr. 49, Dezember 2008, Seite 8

**Zoklits, Gertrud:** Leidenschaftliche Rendite – Klassentreffen der besten Vermögensberater, in: bestbanking, Nr. 11/12 2007, Seite 14

Internet

**AC Nielsen Company**

URL: <http://at.nielsen.com/pubs/documents/NielsenTrustAdvertisingGlobalReportJuly09.pdf>, verfügbar am 01.06.2010

**Elite Report**

URL: [www.elitereport.de](http://www.elitereport.de), verfügbar am 16.06.2010

**Private Banking der Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien AG**

URL: [http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai\\_template1/181812022853165226-504462133191294031-506116023099711135-NA-9-NA.html](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/rai_template1/181812022853165226-504462133191294031-506116023099711135-NA-9-NA.html), verfügbar am 16.06.2010

URL: [http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/181812022853165226-504462133191294031\\_504463697633133242-605563479079972941-1-9-NA.pdf](http://www.raiffeisen.at/eBusiness/services/resources/media/181812022853165226-504462133191294031_504463697633133242-605563479079972941-1-9-NA.pdf), verfügbar am 19.7.2010

**Wirtschaftslexikon Onpulson**

URL: <http://www.onpulson.de/lexikon/1256/empfehlungsmarketing/>, verfügbar am 28.04.21010

**Wirtschaftslexikon 24**

URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/after-sales-marketing/after-sales-marketing.htm>, verfügbar am 16.06.2010

URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/after-sales-marketing/after-sales-marketing.htm>, verfügbar am 30.5.2010

**Zeitmanagement/Zielmanagement**

URL: <http://www.zeitblueten.com/news/2093/networking/>, verfügbar am 11.06.2010

**Zitate.de**

URL: <http://www.zitate.de/db/ergebnisse.php?sz=2&stichwort=&kategorie=&autor=Pascal,%20Blaise>, verfügbar am 20.06.2010

**Anhang**

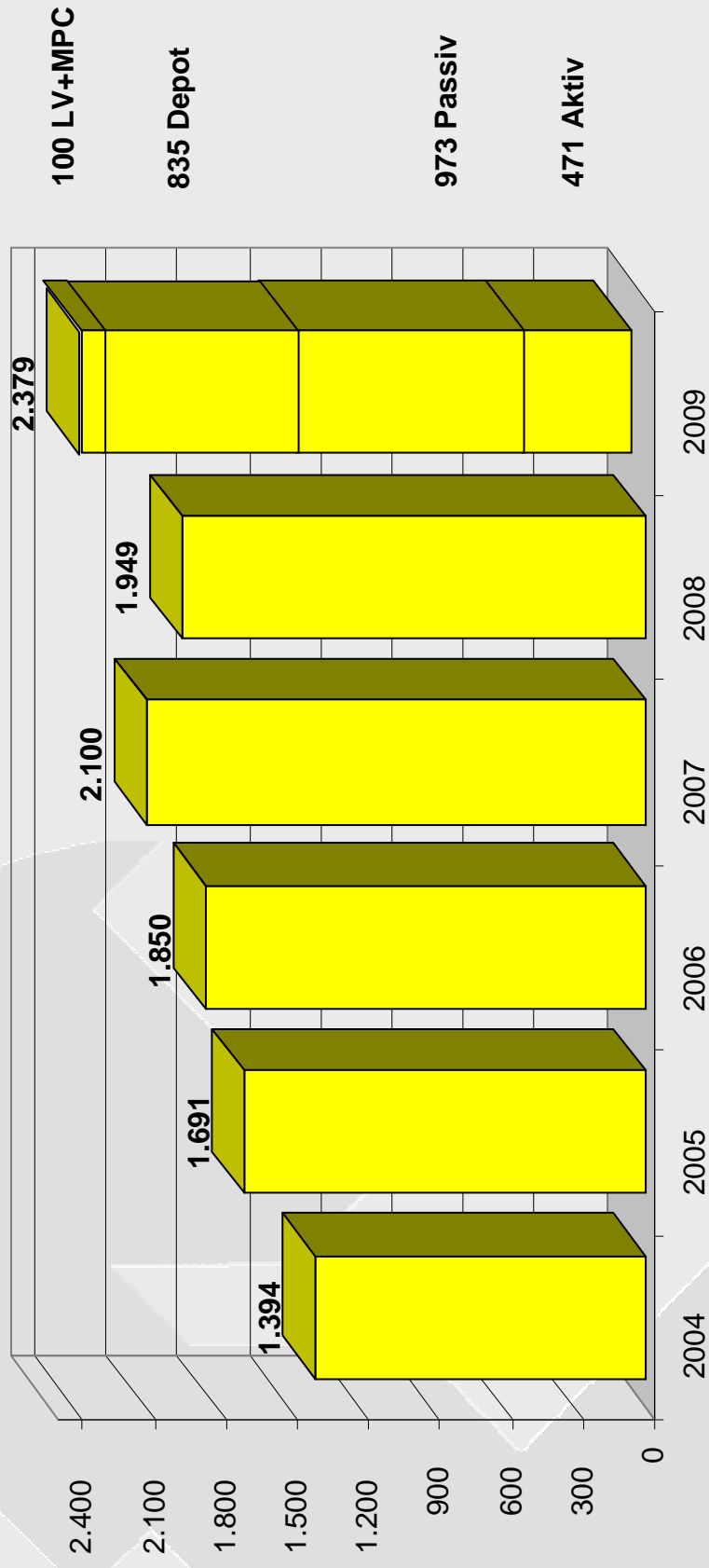
- Anhang 1: Assets under Management
- Anhang 2: Gesamtergebnis EGT 2005 bis 2009
- Anhang 3: Gesamtergebnis Bruttoergebnis

## Anhang 1

# **Assets under Management**



## Assets under Management in Mio. Euro Stand 12 2009

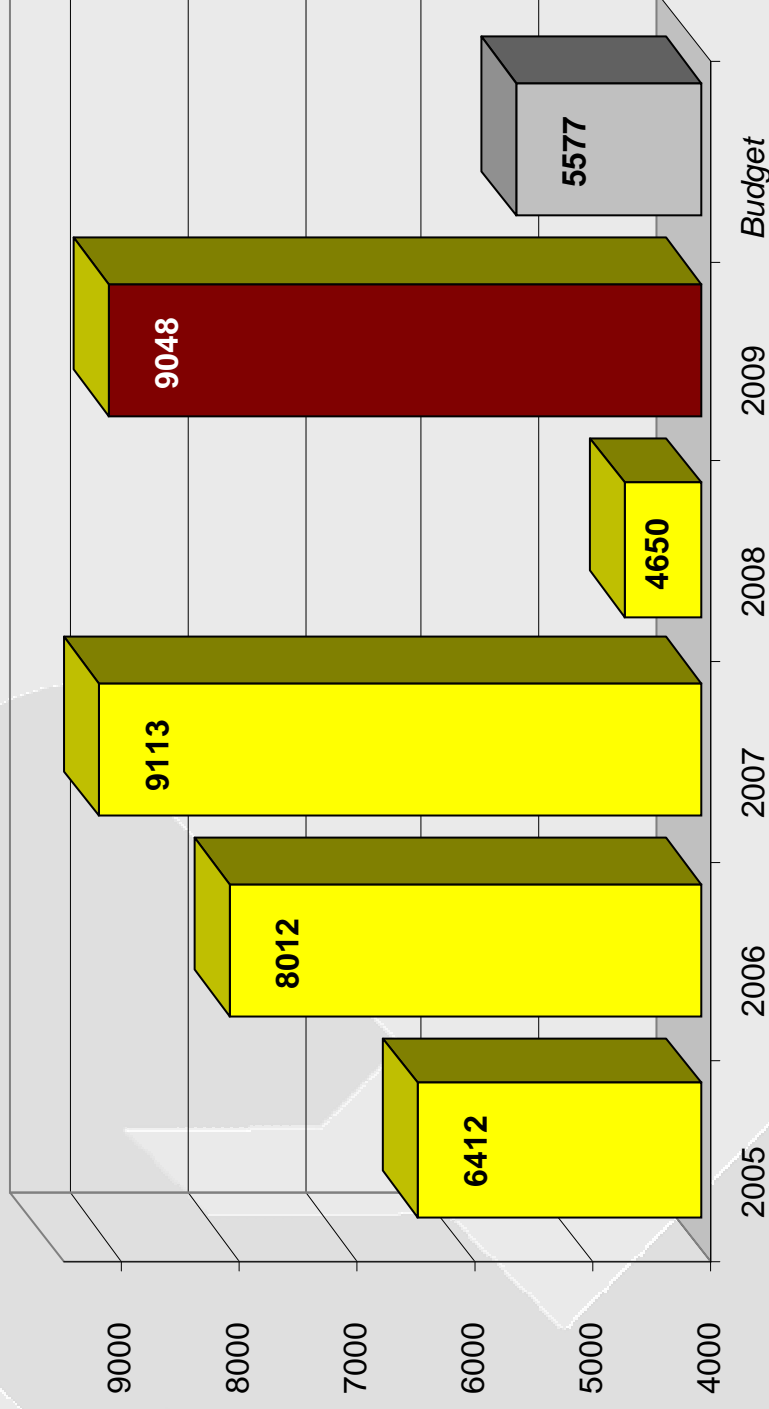


Entgegen eines internationalen Trends konnte Raiffeisen Private Banking Wien die Höchststände aus dem Jahre 2007 im AuM um 13 % steigern. **Zuwachs zum Ultimo 2008 + 22 %.**  
Die breite Diversifikation des Geschäftsmodells bewährt sich gerade in diesen Zeiten!

## Anhang 2

# **Gesamtergebnis EGT 2005 bis 2009**

## Gesamtergebnis EGT 2005 bis 2009



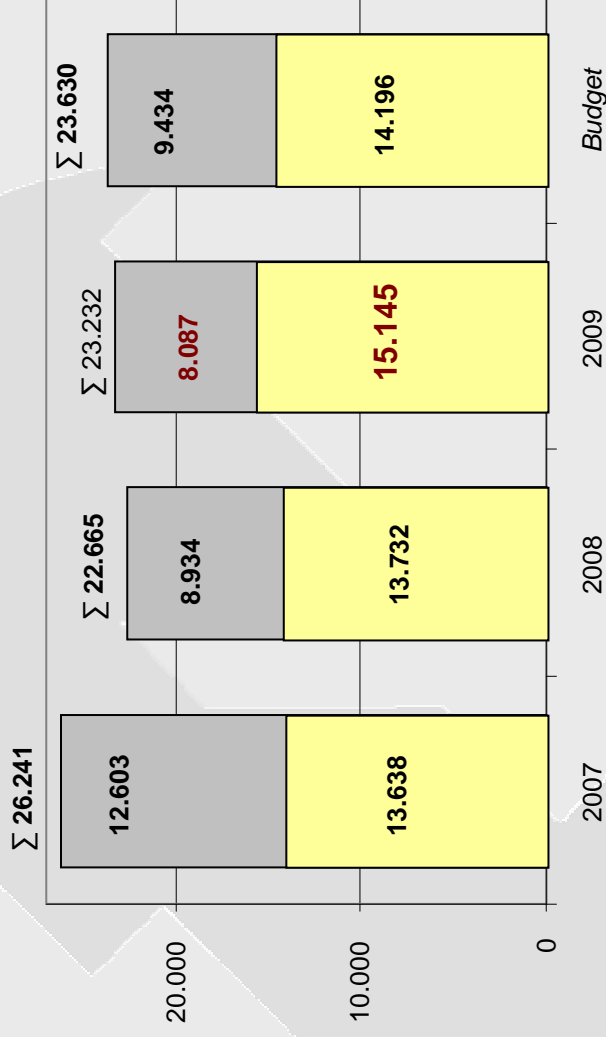
Im Hinblick auf unsere sehr gut ausgesteuerte Aktiv- und Passivseite, einem ordentlichen DL – Ergebnis, Kosteneinsparungen von 5% auf der Personalseite und einem sehr erfreulichen Risikoverlauf konnte Raiffeisen Private Banking Wien sein EGT gegenüber dem Vorjahr um **94%** steigern und gegenüber dem Budget um **62%!**

## Anhang 3

**Gesamtergebnis**

**Bruttoergebnis**

## Gesamtergebnis Bruttoergebnis MER 2007 – 2008 - 2009



Während klassische Privatbanken Ergebnisverluste gegenüber 2007 idH von ca. 30% hinnehmen mussten, konnte unser Geschäftsmodell Ausfälle im Dienstleistungsbereich durch Ergebnissteigerungen im Zinsgeschäft ausgleichen und insgesamt deutlich bessere Ergebnisse erzielen.

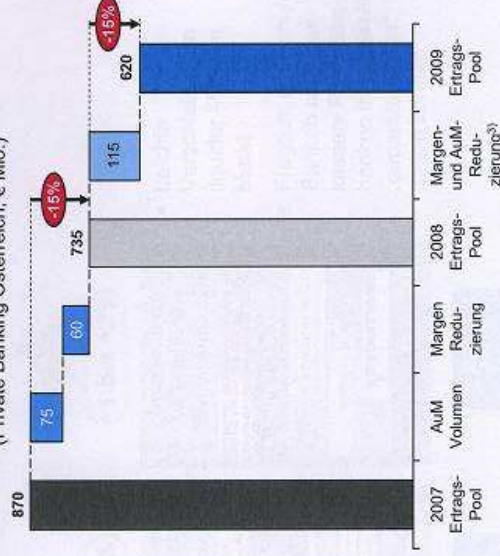


**Raiffeisen**  
Private Banking Wien

**ZKB** (in Tsd. EUR)

**DL + HE** (in Tsd. EUR)

Geschätzte Entwicklung der Erträge<sup>2)</sup>  
(Private Banking Österreich, € Mio.)



Quelle Booz & Company 27.07.2009